

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA MADERAS Y
RIPIADORA ARROYO**

ANA PATRICIA ARROYO VALENCIA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2014**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA MADERAS Y
RIPIADORA ARROYO**

ANA PATRICIA ARROYO VALENCIA

**Proyecto de grado para optar al título de Profesional en Mercadeo y
Negocios Internacionales**

**Directora
NYDIA FERNANDA MELLIZO PEÑA
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales
Especialista en Estadística Aplicada**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2014**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

ROBERT TRIANA
Jurado

JUAN MARTIN RAMIREZ MAHECHA
Jurado

Santiago de Cali, martes 03 de marzo del 2015

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2.1 Sistematización del problema	17
2. JUSTIFICACIÓN	18
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. MARCO DE REFERENCIA	20
3.1 MARCO TEÓRICO	20
3.1.1 Estructura de un plan de mercadeo	23
3.2 MARCO CONCEPTUAL	26
3.3 MARCO CONCEPTUAL DEL SECTOR DE MADERAS	30
3.4 MARCO LEGAL	31
4. METODOLOGÍA	33

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
4.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	33
5. RESULTADOS	35
5.1 FASE I (ANÁLISIS SITUACIONAL)	35
5.1.1 Análisis de la Categoría	39
5.1.1.1 Tamaño de la categoría	40
5.1.1.2 Crecimiento de la categoría	41
5.1.1.3 Situación del ciclo de vida del producto	42
5.1.1.4 Ventas de la categoría	43
5.1.1.5 Factores de la categoría	43
5.1.2 Factores del Macro entorno	44
5.1.2.1 Ambiental y Social	45
5.1.2.2 Legal	46
5.1.2.3 Tecnológico	47
5.1.2.4 Económico y Político	48
5.2 FASE II (DIAGNÓSTICO)	49
5.2.1 Clientes y proveedores de la Compañía.	49
5.2.2 Descripción de los competidores y de la Compañía	52
5.2.2.1 Maderas Sebastián	52
5.2.2.2 Maderas y Encofrados Anchico	53
5.2.2.3 Objetivos de la Competencia vs Maderas y Rapiadora Arroyo	53
5.2.2.4 Estrategias de la Competencia vs Maderas y Rapiadora Arroyo	54

5.2.2.5 Mezcla de Mercadeo de la Competencia vs Maderas y Rapiadora Arroyo	54
5.2.2.6 Evaluación de desempeño Interno de Maderas y Rapiadora Arroyo	55
5.2.2.7 Evaluación de desempeño Externa de Maderas y Rapiadora Arroyo	59
5.2.2.8 Ventaja Competitiva y análisis de los recursos Maderas y Rapiadora Arroyo	60
5.2.2.9 Factores de éxito de MADERAS Y RIPIADORA ARROYO y sus competidores	60
5.2.3 Direccionamiento estratégico	63
5.2.3.1 DOFA	63
5.2.3.2 Matriz ANSOFF	64
5.3 FASE III (INVESTIGACIÓN)	65
5.3.1 Análisis de los clientes potenciales	66
5.3.2 Descripción de los clientes	66
5.3.3 Segmentación y mercado meta	68
6. OBJETIVOS	69
6.1 FASE IV (ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS)	69
6.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS	69
6.3 OBJETIVOS DIVISIONALES	69
6.3.1 Recursos humanos	69
6.3.2 Finanzas	70
6.3.3 Jurídico	70
6.4 OBJETIVOS DE MARKETING	70

6.4.1 Objetivos específicos	70
6.5 VOLÚMENES Y UTILIDADES	71
6.6 OBJETIVOS SECUNDARIOS	72
7. ESTRATEGIA PRODUCTO VS MARCA	73
7.1 MERCADO OBJETIVO	73
7.2 COMPETIDORES OBJETIVOS	73
7.3 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	73
7.4 ESTRATEGIA CENTRAL	74
7.4.1 Proposición de valor	74
7.4.2 Posicionamiento del producto	74
7.5 MEZCLA DE MARKETING	75
7.5.1 Estrategia de Producto	76
7.5.2 Estrategia de precio	76
7.5.3 Estrategia de Distribución y Logística	77
7.5.4 Estrategias Mezcla promocional	77
8. PROGRAMAS DE SOPORTE DE MARKETING	80
8.1 PUBLICIDAD	80
8.2 PROMOCIÓN DE VENTAS	81
8.3 FUERZA DE VENTAS	81
8.4 PRECIOS	82
8.5 CANALES	82
8.6 SERVICIO AL CLIENTE	82

8.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	82
8.8 ALIANZAS Y ASOCIACIONES	83
8.9 MONITORIA Y CONTROL	83
8.9.1 Medidas de desempeño	83
8.9.2 Fuentes de información	84
9. EVALUACIÓN FINANCIERA	85
9.1 FASE V (GESTIÓN)	85
9.2 PARÁMETROS	85
9.3 COSTOS DE MARKETING	85
9.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	87
10. CRONOGRAMA	89
11. CONCLUSIONES	90
12. RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	102

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Maquinaria alta tecnología	35
Cuadro 2. Productos de <i>Maderas y Rapiadora Arroyo</i>	36
Cuadro 3. Servicios de <i>Maderas y Rapiadora Arroyo</i>	38
Cuadro 4. Las cinco fuerzas de Porter para maderas y Rapiadora Arroyo	43
Cuadro 5. Matriz de atributos del producto de Maderas y Rapiadora Arroyo vs. Sus competidores principales	51
Cuadro 6. Objetivos de la competencia vs. Maderas y Rapiadora Arroyo	53
Cuadro 7. Estrategias de la competencia vs Maderas y Rapiadora Arroyo	54
Cuadro 8. Mezcla de mercadeo de la competencia vs Maderas y Rapiadora Arroyo	54
Cuadro 9. Evaluación de desempeño interno de Maderas y Rapiadora Arroyo	55
Cuadro 10. Evaluación de desempeño externa de Maderas y Rapiadora Arroyo	59
Cuadro 11. Ventaja competitiva y análisis de los recursos	60
Cuadro 12. Factores de éxito de Maderas y Rapiadora Arroyo y sus competidores	60
Cuadro 13. DOFA	64
Cuadro 14. Matriz ANSOFF	64
Cuadro 15. Segmentación de los clientes de <i>Maderas y Rapiadora Arroyo</i>	68
Cuadro 16. Volumen y utilidades para el año 2015	71

Cuadro 17. Porcentajes de descuentos por volúmenes de Maderas y Rapiadora Arroyo	77
Cuadro 18. Costos del plan de Marketing	86
Cuadro 19. Estado de resultados de Maderas y Rapiadora Arroyo	87
Cuadro 20. Cronograma de actividades del plan	89

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Las fuerzas del entorno	21
Figura 2. Etapas del proceso de elaboración de un plan de marketing	24
Figura 3. Investigación de mercados	28
Figura 4. Gráfico del Ciclo de vida del producto o servicio	29
Figura 5. Cadena de valor de Maderas y Rypiadora Arroyo	39
Figura 6. Cadena productiva del sector maderero	44
Figura 7. Logo maderas Sebastián	52
Figura 8. Logo maderas y encofrados Anchica	53
Figura 9. Logo de la empresa Maderas y Rypiadora Arroyo	75

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Ranking empresarial de empresas de madera	103
Anexo B. Documento Salvo Conducto	104
Anexo C. Certificado único	109
Anexo D. Instrumento de medición para investigación cualitativa	110

RESUMEN

Maderas y Rapiadora Arroyo es una empresa caleña, que tiene una amplia experiencia técnica de producto y en el mercado. Posee un mercado objetivo variado, que incluye ebanisterías y mueblerías de la ciudad de Cali.

La empresa cuenta con la maquinaria, personal operativo capacitado para trabajar la madera de manera eficiente; pero requiere de una infraestructura más organizada respecto a su gestión para mejorar la eficiencia en procesos administrativos y hacerlos más modernos y prácticos. La remodelación de la misma y la aplicación de este plan de mercadeo, permitirá satisfacer las necesidades del cliente y elevar su nivel de competitividad en el mercado. La inversión en acciones de mercadeo también es esencial para este proceso.

El sector de Maderas, genera una buena utilidad. Sin embargo; este tiene unas consideradas barreras de entradas pues conseguir la madera se hace cada vez más difícil por el daño ambiental que hay actualmente. Eso fue lo que se confirmó en el análisis externo. Del mismo modo, se encontró una crisis en el sector, pues se ha disminuido en el último año la movilidad de la madera aserrada, llevando a la quiebra a varias empresas del sector.

En cuanto al ámbito legal, se halló un incremento en el tráfico de madera ilegal por lo que se creó el pacto intersectorial para madera legal en Colombia, con el objetivo de incrementar controles para que este problema no trascienda.

En el análisis interno, se determinó que la empresa debe implementar mejoras en los procesos administrativos para hacerlos más ágiles e invertir en acciones de mercadeo para mejorar el servicio, como tecnología de software para personalizarlo e implementar una fuerza de ventas que eleve el número de clientes actuales para aumentar la liquidez de la empresa. De igual manera, capacitar al personal operativo para tecnificar el trabajo de la madera.

Acoger la idea de alianzas con terceros para la capacitación de la fuerza de ventas y el personal operativo, conlleva grandes beneficios, pues el servicio se ofrecerá de una manera sofisticada y la marca de la empresa ganará cuota de mercado y posicionamiento.

La ejecución de este plan de mercadeo en la empresa *Maderas y Rapiadora Arroyo* le permitirá continuar en el mercado de la maderas, fidelizando a sus clientes actuales, y generando una recordación y preferencia de la marca, basada en el servicio y los buenos precios. Pero ante todo con excelente calidad.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el sector de madera se encuentra en situación de crisis, ya que, el medio ambiente se deteriora cada vez más, pues hay poca cultura en la siembra de árboles, pero si, bastante actividad de silvicultura. Esta situación escasea el inventario de madera y por ende disminuye la movilidad de la madera aserrada, generando la crisis que sufre actualmente el sector.

Por esta razón, las empresas del sector se ven obligadas a mejorar su gestión de mercadeo, servicio al cliente, recursos humanos y tecnológicos, para así, ser más competitivos.

Este es el motivo por el cual la empresa Maderas y Rapiadora Arroyo busca un posicionamiento en el mercado y ofrecer un servicio más especializado analizando fortalezas y debilidades para implementar mejoras que contribuyan a cumplir con sus objetivos corporativos. El siguiente plan de mercadeo busca definir las posibles opciones que tiene la empresa para crear e implementar estrategias que ayuden a posicionar la empresa y a ser más competitiva.

Este la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Según la **American Marketing Asociation (A..A.)**, el plan de Marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades).¹ Este documento es importante porque en él se definen las directrices de la dirección estratégica de la empresa y la forma de enfrentar las oportunidades y amenazas.

Entonces, para la realización de este plan de mercadeo se trabajara bajo la estructura de la conferencia board que abarca el análisis externo del sector y el entrono interno de la empresa, hasta la definición de estrategias. Para adaptar dichas estrategias se analizaran los recursos con que dispone la empresa.

¹ Promonegocios.net. El plan de mercadotecnia [en línea]. Colombia, Promonegocios, mayo de 2006, [consultado noviembre 25 de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html>.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En los procesos organizacionales existen dos tipos de planeación: la primera tiene que ver con el desarrollo de actividades a corto y/o largo plazo planteadas para unidades de negocio*; y la segunda – planeación estratégica – se encarga de hacer corresponder los objetivos de la organización con las oportunidades de marketing a largo plazo.

Entonces, el marketing además de ser un proceso mediante el cual se busca establecer relaciones sólidas con los clientes, se encarga de diseñar estrategias alrededor de las cuatro P's (producto, precio, plaza y promoción) que permitan ofrecerle al cliente un valor diferencial con respecto a la competencia.

Para ello, y debido al cambio continuo del entorno (económico, político, cultural y social), la creación de un *plan de mercadeo* permite que las compañías alineen sus objetivos estratégicos, evalúen su situación actual en el mercado y diseñen nuevas actividades de marketing que les permita estar a la vanguardia de las exigencias del mercado.

En este contexto, *Maderas y Ripiadora Arroyo*, una empresa dedicada a la comercialización de madera de alta calidad en bloque de diferentes tipos: credo Caquetá, ecuatoriano, pino, entre otras, está interesada en la creación de un plan de marketing que oriente las acciones internas hacia: mayores utilidades y posicionamiento en el mercado.

La carencia de esta acción de marketing ha generado inconvenientes estrategias de promoción, bajas actividades en retención y consecución de nuevos clientes y sistemas de información internos incompletos.

* Conjunto homogéneo de negocios por el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.

Si bien, se han implementado algunas actividades de mercadeo en la compañía, no se ha diseñado un plan que articule las metas de la empresa dentro de la categoría.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan de Mercadeo que debe de implementarse en la empresa *Maderas y Rapiadora Arroyo*, para lograr la retención de clientes y la consecución de nuevos?

1.2.1 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del entorno interno y externo de la empresa Maderas y Rapiadora Arroyo?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas así como las fortalezas y debilidades de la empresa Maderas y Rapiadora Arroyo?
- ¿Cuáles son las estrategias de Marketing idóneas para lograr una óptima retención de clientes antiguos y la consecución de nuevos?
- ¿Cuáles son los mecanismos de evaluación y control del plan de mercadeo?

2. JUSTIFICACIÓN

La madera, considerara como principal insumo de compañías constructoras y de ebanistería, necesitan alrededor de un 90% de este insumo para una producción óptima; por lo que la empresa Maderas y Rapiadora Arroyo, ha trabajado como proveedor de madera para pequeño y grandes almacenes dedicados a esta actividad económica desde 1990, en la ciudad de Cali.

Debido a algunos inconvenientes en la retención y consecución de nuevos clientes, la compañía requiere un diagnóstico interno y externo de la compañía y de su entorno, conocer sus clientes actuales, diseñar estrategias de marketing basadas en un la maximización de utilidades.

Por lo tanto, la elaboración de un plan de Marketing por primera vez en la compañía, además de convertirse en una herramienta que alinee los objetivos organizacionales con las actividades de mercadeo, permitirá que la empresa logre mejorar las falencias en los procesos internos de planeación y conozca las oportunidades del mercado.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Maderas y Rapiadora Arroyo, que contribuya a la retención de clientes actuales y la consecución de nuevos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno interno y externo actual de la empresa Maderas y Rapiadora Arroyo.
- Determinar las oportunidades y amenazas del mercado así como las fortalezas y debilidades de la compañía.
- Definir las estrategias de marketing más idóneas para lograr una óptima retención de clientes antiguos y la consecución de nuevos.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

Según el Prof. Philip Kotler*, el “proceso de marketing consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia”²

El marketing tiene como objetivo principal impulsar la venta, su finalidad es satisfacer las necesidades del consumidor y superar en lo posible las expectativas del mismo. Uno de los aspectos más importantes para cumplir este objetivo es conocer muy bien el producto y por ende al consumidor por medio de la investigación de mercados.

Vale la pena resaltar que, el marketing debe fusionar sus 4 componentes llamados **“las 4 P’s”**^{**} (producto, precio, plaza y promoción) para que su proceso tenga efectividad en el mercado.

El plan de mercadeo, permite alinear los objetivos de la empresa con los objetivos del área de mercadeo, para así, hacer sinergia entre diferentes áreas empresariales y desarrollar con eficacia las estrategias y la toma de decisiones.

Sin embargo, como se indica en el texto de planificación para la mediana y pequeña empresa de Pedro N. González, “la planificación estratégica tiene que darse en forma sistemática y cinética, por tanto su proceso tiene que estar bien organizado y ajustado a las características propias una realidad entendida.

Entonces, la planificación estratégica se considera como un proceso continuo, flexible que permite obtener una mejor capacidad de dirección.

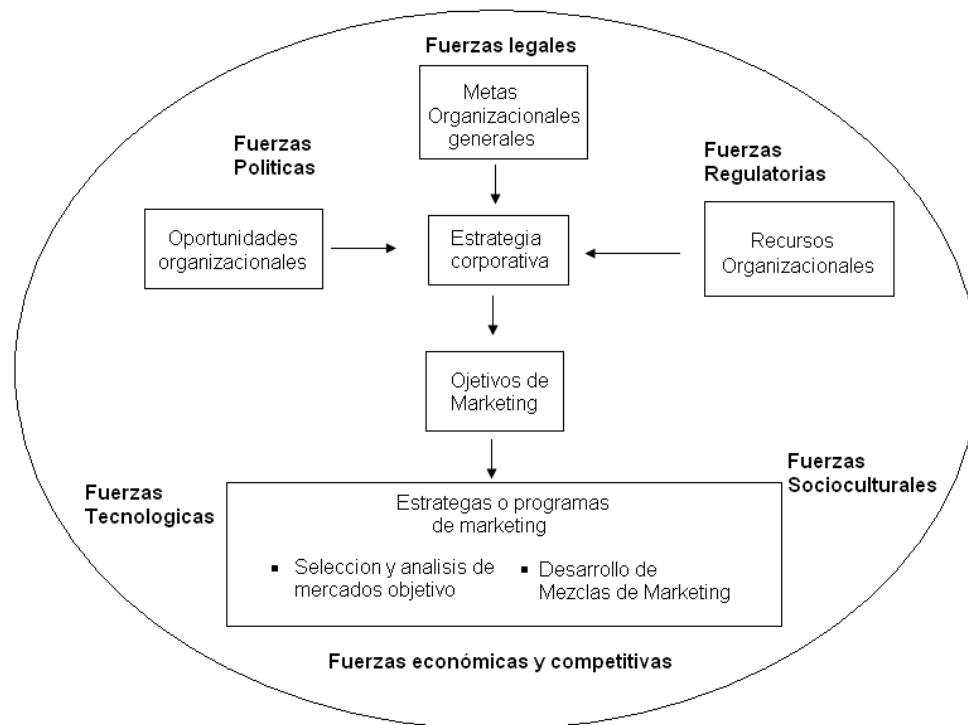
* Especialista en marketing considerado mundialmente como la mayor autoridad y “padre” del marketing moderno.

² Promonegocios.net. Óp., cit., Disponible en Internet: http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia_proceso.htm

^{**} Cuatro elementos clásicos (producto, precio, promoción, plaza) con los que E. Jerome McCarthy definió el concepto de marketing en 1960.

Las fuerzas del entorno pueden crear restricciones en las estrategias de marketing e influir en las metas organizacionales, pero tal como se menciona en el texto fundamentos de mercadeo de kotler y Armstrong “algunas compañías adoptan una postura **proactiva** hacia el entorno de marketing, en lugar de limitarse a observar y reaccionar emprenden fuertes acciones para influir en públicos y fuerzas de su entorno de marketing” Una muestra de ello, es la siguiente figura:

Figura 1. Las fuerzas del entorno



Fuente: PRIDE, William M. y FERREL O.C., Marketing: conceptos y estrategias. Bogotá: McGraw Hill, 1997. p. 701.

Por lo tanto, las tácticas y estrategias del plan de mercadeo deben adaptarse a los cambios que generen los entornos en desarrollo del mismo. De igual forma, este permite analizar y conocer la situación interna de la empresa y su entorno asegurar el éxito.

En este sentido, existen algunas formas de crear el Plan de Mercadeo.

Teniendo en cuenta que los elementos que lo componen son los siguientes:

- **Resumen Ejecutivo:** resumen o sinopsis de la totalidad del plan. Incluye la definición del producto o servicio con su ventaja diferencial sobre los de los competidores, la inversión exigida y los resultados previstos, todo lo cual se expresa en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado o en cualquiera de las maneras expuestas³.
- **Análisis situacional:** es más que un informe sobre el medio ambiente de mercadeo de la organización, las actividades específicas y el sistema interno del mercadeo⁴.
- **Mercado objetivo:** descripción detallada del segmento de mercado que interesa indicando factores demográficos, psicograficos, geográficos, de estilo de vida o de cualquier tipo de fragmentación que resulte apropiada. ¿Por qué es este el mercado-objetivo elegido? ¿Qué tamaño tiene?
- **Problemas y oportunidades:** hágase constar o repítase cada oportunidad y explíquese porque es realmente una oportunidad. Indíquese las soluciones propuestas para cada uno de ellos. Formúlese con claridad la ventaja diferencial.
- **Objetivos y Metas de marketing:** precisar los objetivos y metas de marketing en lo que toca a volumen de ventas, cuota de mercado, rendimiento de la inversión u otros objetivos o metas del plan marketing y el tiempo necesario para realizarlos.
- **Estrategias de marketing:** estudio de las diversas alternativas de la estrategia global. Si la estrategia de marketing corresponde al nivel de la estrategia maestra o de la dirección estratégica del marketing, se debe preparar una matriz de atracción del potencial de la empresa y hacer un análisis del ciclo vital del producto.

³ COHEN, William A. El plan de marketing. 2 ed. Nueva York: John. Editorial Wiley & Sons, 2008. p. 19-21.

⁴ VILLOA MACHADO, Angélica. Análisis situacional [en línea]. Colombia: Blogspot, 5 de septiembre de 2012, [consultado 23 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://mkt2punto0.blogspot.com/2012/11/analisis-situacional.html>.

- **Tácticas de marketing:** descripción de la ejecución de la estrategia (o estrategias) de marketing, por medio de las variables producto, precio, promoción, distribución y otras.

- **Ejecución y control:** cálculo del punto de equilibrio y realización de un gráfico de equilibrio para el proyecto. Computo mensual para un periodo de tres años de las previsiones de ventas y del saldo en efectivo. Señalar el presupuesto mensual de los costos iniciales, junto con las tareas necesarias.

- **Estado proyectado de pérdidas y ganancias:** presenta el esperado rendimiento económico de un plan⁵.

- **Planes de contingencia:** un plan de contingencia es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas⁶.

Entonces, el plan de mercadeo debe elaborarse y ejecutarse con evaluación constante por parte de los directores de mercadeo. Siendo así, **“El plan de marketing”** es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del márketing, para alcanzar los objetivos marcados⁷.

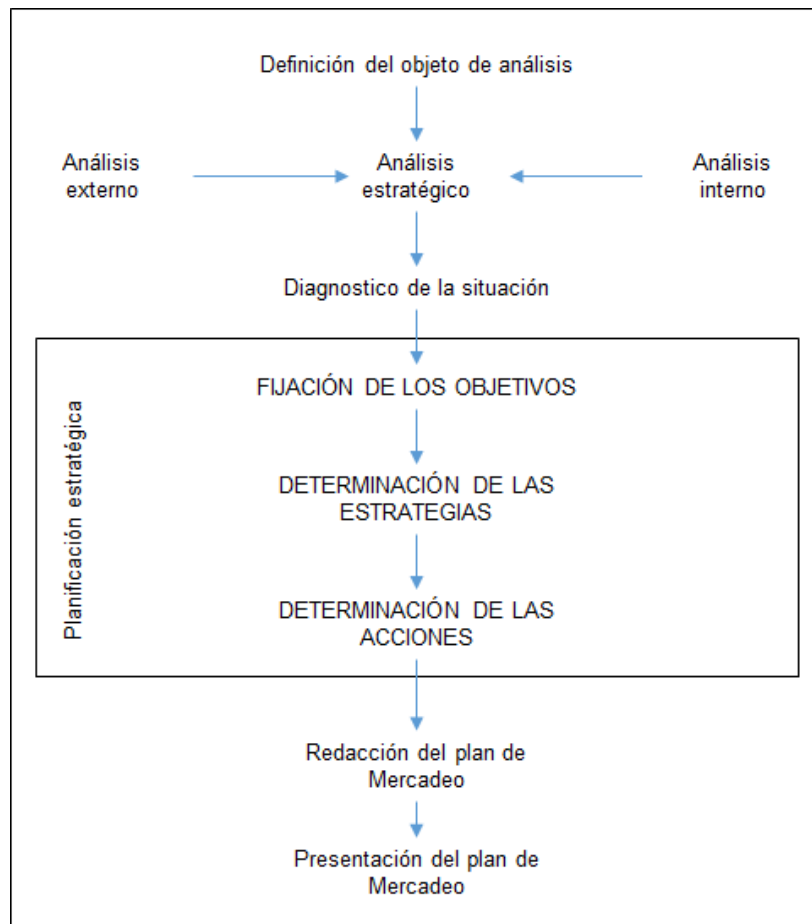
3.1.1 Estructura de un plan de mercadeo. Utilizando un símil cinematográfico, el plan de marketing es el guión de la película, pues permite saber qué es lo que tiene que hacer y decir cada actor (personal del departamento de marketing) en cada momento. Su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo, sino que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones. En los siguientes apartados de este documento se describen cada una de las etapas que hay que seguir hasta llegar a la elaboración y presentación pública de un plan de marketing (figura 2).

⁵ COHEN. Óp., cit., p. 19-21.

⁶ Definiciones. Plan de contingencia [en línea]. Colombia: el autor, s.f., [consultado 25 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://definicion.de/plan-de-contingencia/#ixzz3JZUN5cuS>.

⁷ Mercadeo y publicidad.com. El plan de marketing [en línea]. Colombia: Mercadeo y publicidad, 28 de abril de 2007, [consultado 25 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6532>.

Figura 2. Etapas del proceso de elaboración de un plan de marketing



Fuente: Área de comercialización e investigación de mercados. Guía para la elaboración de un plan de marketing [en línea]. España: Educamarketing, 2005, [consultado 27 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf>

El Plan de Marketing (PLMK), es una herramienta que nos sirve para prever cual será nuestro comportamiento comercial en la empresa durante un periodo de tiempo. Posee unas características que se deben tomar en cuenta:

- Es una herramienta de trabajo empresarial.
- Se diseña para que sea útil a la empresa.

- Es periódica, es decir, habitualmente su tiempo de desarrollo es para un año, aunque hay empresas que diseñan PLMK, para periodos más cortos (3 meses, 6 meses, según actividad empresarial).
- El diseño ha de seguir un orden, sin esta premisa la planificación se convertirá en caos, con lo que perderá su efectividad.
- El PLMK ha de ser realista, ambicioso, fácil de seguir por todos en la empresa, con datos objetivos y toma de decisiones (estrategias, tácticas, medidas, presupuestos, etc.) ajustadas a mercado y a la empresa.
- Es un documento flexible, por lo que debe ser susceptible de ser modificado. Por lo tanto el PLMK, es una guía para nuestra comercialización que nos hará recorrer el camino necesario para rentabilizar nuestros productos y para generar una imagen de estos y de nuestra empresa.

Esta herramienta es necesaria para todo tipo de empresa, sin distinción en tamaño, productos, servicios o filosofías. Su finalidad como comentamos es centrarnos en los intereses de nuestros clientes para ofrecerles el producto que más se adecue a sus gustos y deseos. Debemos pensar que quieren comprar nuestros clientes para comercializar esto mismo, y por supuesto hacerlo de manera rentable para la empresa⁸.

Crear y desarrollar un plan de marketing es algo que muchas personas evaden, ya sea por no saber cómo hacerlo o simplemente porque no le dan importancia al valor que éste ofrece a la hora de lanzar una campaña de publicidad o una iniciativa estratégica. Muchos negociantes optan por lanzar sus negocios con su esfuerzo, inteligencia y determinación en tener éxito, y aunque muchos lo logran sin la asistencia de una estrategia específica, el tener un plan de marketing les ayudaría a comunicar al mercado su propuesta de valor.⁹

⁸ Directorio de la construcción y decorativos de la ciudad de México y entidades federativas. ¿Qué es un plan de marketing y para qué sirve en mi empresa? [en línea]. México: DIRCON, febrero 10 de 2011, [consultado 27 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://dircon.com.mx/es/%C2%BFque-es-un-plan-de-marketing-y-para-que-sirve-en-mi-empresa/>.

⁹ GOYANES, Andrés. Porque es importante un plan de mercadeo [en línea]. Colombia: Merca2magazine, 03 de agosto de 2012, [consultado 27 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://merca2magazine.com/home-12/>.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

El **Mercadeo**¹⁰ es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. En un contexto de negocios, marketing es un proceso donde las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes.

Por lo tanto, la **dirección de marketing**¹¹ es el arte y la ciencia de seleccionar mercados meta y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, comunicación y entrega de mayor valor para el cliente.

El plan de mercado es contextualizado por el marketing de los servicios, pues el servicio al cliente es el que impulsa la efectividad de la ventas y por consiguiente genera resultados para el plan. Siendo así, los **servicios**¹² se definen como “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no debe ligarse necesariamente a un producto físico.

- **Intangibilidad:** significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.
- **Inseparabilidad:** muy frecuentemente, los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor, que es quien lo produce. Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume.
- **Heterogeneidad:** quiere decir que es difícil estandarizarlos. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione. Una misma persona puede recibir un servicio muy distinto a una entidad financiera según que empleado le atienda.

¹⁰ KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Dirección de marketing. México: Editorial Pearson educación, 2006. p. 5-6.

¹¹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. México: Editorial Pearson educación, 2008. p. 2-10.

¹² GRANDE ESTEBAN, Idelfonso. Marketing de los servicios. España: Editorial ESIC, 2005. p. 26.

- **Carácter perecedero:** los servicios no se pueden almacenar y el servicio no prestado se pierde.

- **Ausencia de propiedad:** los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio¹³.

Para ello, la **satisfacción del Cliente** es el resultado de comparar la percepción del cliente de los beneficios que obtiene con las expectativas que tenía de recibirlos¹⁴. Entonces, las percepciones sobre la confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad influyen en la prestación del servicio y por consiguiente en la satisfacción del cliente.

Vale la pena resaltar que las estrategias planeadas deben ser plasmadas en un programa de acción que especifique los objetivos y la manera como se conseguirán los medios para ejecutarlas. La eficiencia financiera a corto plazo depende directamente de la coordinación con que se maneje el presupuesto planeado y asignado. Y a largo plazo, la estabilidad de la empresa depende de la capacidad de adaptarse a los cambios que se den en cualquiera de los entornos y de poder ejecutar los planes de contingencia en situaciones de emergencia. Por lo tanto, es importante entender que Según la American Marketing Association (A.M.A.), **El plan de Mercadeo** “es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de mercadotecnia es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total”¹⁵.

Pero, para que dicho plan sea aprobado y capte la atención de la alta gerencia debe de estar soportados por la **Investigación en marketing** que es definida como “la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

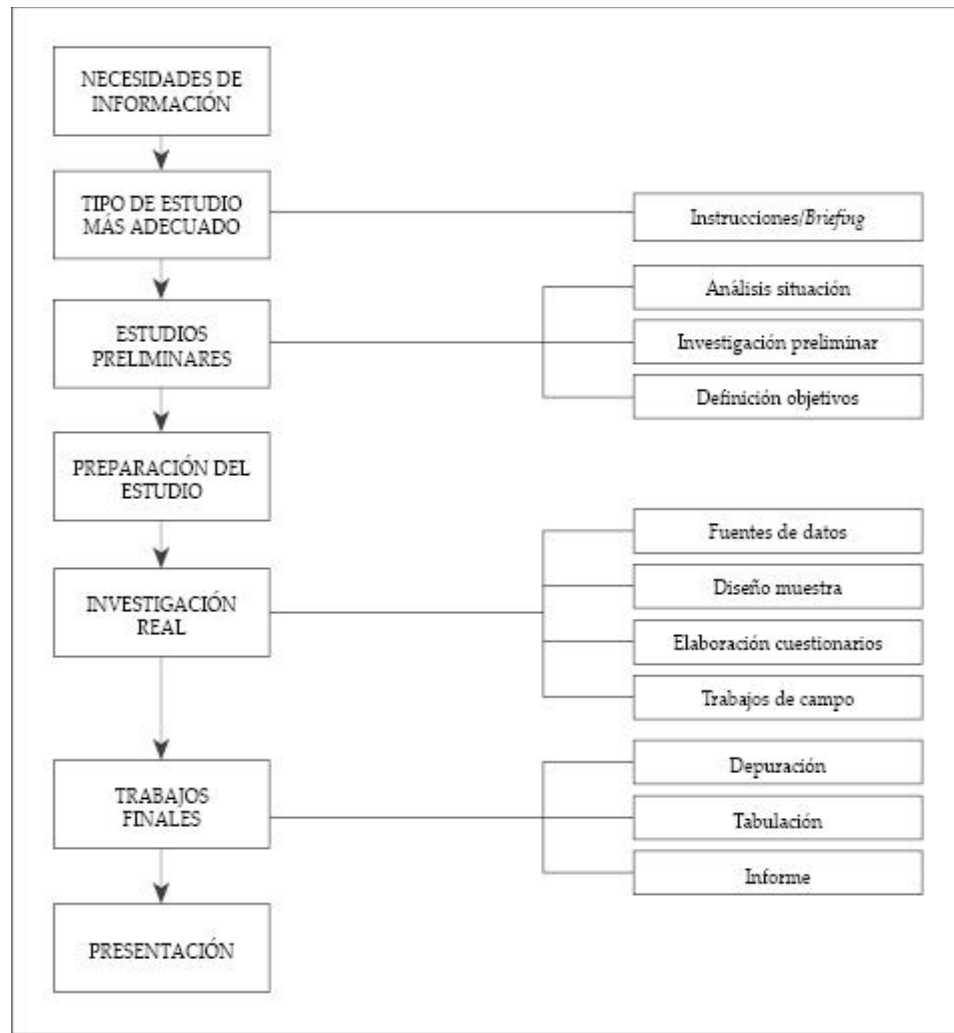
¹³ Ibid., p. 35-38.

¹⁴ Ibid., p. 345 y 346.

¹⁵ Promonegocios.net. Óp., cit., Disponible en Internet:
http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia_proceso.htm.

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses”¹⁶. **La investigación** está compuesta por los siguientes ítems, como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Investigación de mercados

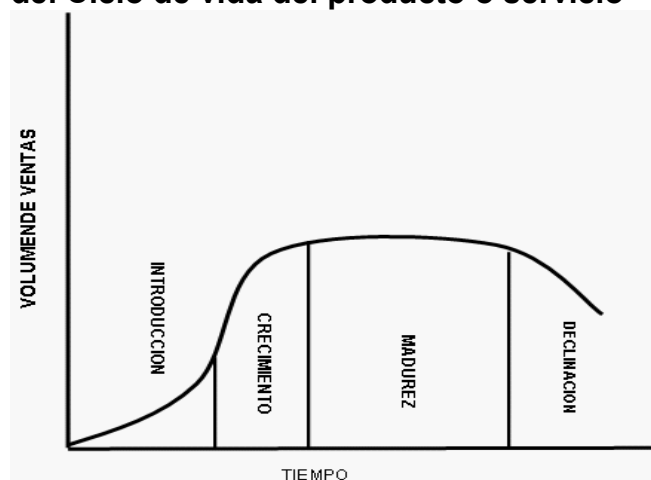


Fuente: MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Conceptos de investigación de mercados [en línea]. Colombia: Marketing XXI, s.f., [consultado 24 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>.

¹⁶ MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Conceptos de investigación de mercados [en línea]. Colombia: Marketing XXI, s.f., [consultado 24 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>.

Por último, para completar el plan se aplica una mezcla de mercadeo, que es conocida como las 4 p's del mercadeo. Del mismo modo, se debe crear un programa de marketing. Sin embargo, para implantar los programas de soporte, es esencial ubicar y comprender **el ciclo de vida del producto o servicio**. Este se puede definir como “el proceso que representa un patrón de ventas a través del tiempo que, por lo común, se divide en cuatro etapas, las cuales se pueden observar en la siguiente figura:

Figura 4. Gráfico del Ciclo de vida del producto o servicio



Fuente: Guiltinana, Gordon W. y Madden, 1998, citado por MELLIZO PEÑA, Nydia Fernanda. Plan estratégico de mercadeo para la empresa Invercosta. Tesis. Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2010.

- **Introducción:** si la evolución del producto es normal, se registran crecimientos de las ventas a tasa crecientes, si el producto es verdaderamente nuevo, lo compran los aficionados a la novedad, los snobs. Esta fase sería equivalente a la de la primera infancia del ser humano.
- **Crecimiento:** seguidamente, si el producto satisface verdaderamente una necesidad, las ventas entran en un proceso de crecimiento acelerado, más que proporcional; el producto va penetrando en capas de la sociedad con rentas cada vez más bajas. La empresa mantiene una posición monopolística en el mercado de referencia. Esta fase equivale a la niñez en los seres humanos.
- **Turbulencia:** pelagra el futuro del producto si la empresa no es capaz de reaccionar ante la presión de la competencia y aprovechar la ventaja que

supone ser el primero en el mercado; no obstante, el crecimiento de las ventas se torna menos que proporcional, tasa de crecimiento cada vez más pequeñas, y las ventas tienden a estabilizarse, indicador de que el mercado empieza a saturarse. Esta fase equivale a la pubertad humana.

- **Madurez:** el producto entra en una fase de estabilidad en las ventas, cuyas oscilaciones dependen más de la coyuntura económica que de los avatares del propio producto. Las empresas utilizan mucho la innovación y la diversificación de producto¹⁷.

En este sentido, se hace necesaria la creación de estrategias basadas en precio, elasticidad de la demanda, factores competitivos de la empresa, de desarrollo de producto o servicio (creación de nuevos productos, diversificación, desarrollo de mercado, producto). Las estrategias de publicidad también pueden ser útiles para estimular el reconocimiento de la identidad de marca y su recordación. Y por último, estrategias basadas en promoción que ayudan a generar la recompra del producto y a incrementar el desarrollo de tráfico.

3.3 MARCO CONCEPTUAL DEL SECTOR DE MADERAS

La madera se define como la sustancia vegetal más o menos dura, compacta y fibrosa que se extrae del tronco, ramas y raíces de las plantas leñosas. Es una agrupación de células de formas muy variadas de diferentes tamaños y características. Por lo tanto la madera no es un material homogéneo, o sea, no tiene una estructura uniforme y debe cumplir en el árbol o vegetal vivo tres funciones: la conducción de la savia, o sea agua y sustancias disueltas, la transformación y almacenamiento de sustancias de reserva y el sostenimiento o resistencia mecánica del vegetal¹⁸.

La madera es ofrecida por extractores, comercializadores y fabricantes. Por medio de trozas, bloques y molduras de diferentes formas y tamaños para el consumidor final y empresarios. Las comercializadoras prestan el servicio de ripiado que consiste en cortar la madera con maquinaria especial en medidas específicas exigidas por los clientes para realizar dichas molduras. Para poder hacer uso comercial de la madera la CVC expidió un documento de certificación de

¹⁷ SERRANO GÓMEZ, Francisco y SERRANO DOMÍNGUEZ, Cesar. Gestión, dirección y estrategia de producto. España: Editorial ESIC, 2005. p. 29-33.

¹⁸ Biblioteca virtual Luis Ángel Arango. Carpintería y madera [en línea]. Colombia: Banrep, s.f., [consultado 24 de noviembre 24 de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/carpinteria/madera/madera1a.htm>.

legalización de la madera llamado Salvoconducto (toda comercializadora lo debe tener cuando compra madera). Para hacer uso del servicio se realiza una factura menbretiada con los datos completos del cliente y se cancela el precio por pulgada de cada bloque de madera cortada (según medida). Los precios se determinan por el mercado.

Con el fin de que los miembros del sector compren y vendan madera legal se creo **El Pacto Intersectorial por la Madera Legal** en Colombia que se consolida como una estrategia que reúne el esfuerzo en la articulación entre múltiples actores de los sectores público y privado, mediante el cual se evidencia el deseo común de enfrentar de manera firme y decidida, el grave problema que representa el tráfico forestal ilegal en el país. Esta apuesta fue liderada por el Ministerio de Ambiente, el Proyecto Bosques FLEGT/Colombia (Convenio Carder-Unión Europea)¹⁹.

3.4 MARCO LEGAL

En el 2014, la Dirección de Impuestos Nacionales (DIAN), decretó un pacto intersectorial de madera legal, con la cual se pretende articular a los sectores públicos y privados en contra de él tráfico ilegal de madera en el país. Su principal objetivo es asegurar que la madera extraída, transportada, transformada, comercializada y utilizada provenga exclusivamente de fuentes legales. En él se ven involucrados actores como La asociación nacional de camioneros, Federación Nacional de Industriales de la Madera, Federación Nacional de Empresarios de la Guadua, Federación Nacional de Departamentos, Consejo Empresarial Colombiano de Desarrollo Sostenible, Federación Colombiana de Municipios, entre otros; los cuales están comprometidos a impulsar a los diferentes sectores de la economía al aprovechamiento, la transformación primaria y secundaria, el transporte, la comercialización y el uso de la madera y de sus derivados, verificando la legalidad de su procedencia.

Con respecto a la legislación forestal, la Constitución Política de Colombia en el marco institucional y normativo (Artículo 80), da a entender que el estado debe de proteger los recursos naturales para conservar el medio ambiente en común, por lo cual el manejo de los residuos sólidos de esta actividad deben contribuir a la preservación del medio ambiente. Del mismo modo, en el artículo 339 el gobierno

¹⁹ FUNDACIÓN NATURA COLOMBIA. Avances y perspectivas del pacto intersectorial por la madera legal en Colombia [en línea]. Colombia: Natura, s.f., [consultado 24 noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.natura.org.co/generales/avances-y-perspectivas-del-pacto-intersectorial-por-la-madera-legal-en-colombia.html>.

especifica la importancia de generar plantaciones en el país para garantizar la existencia de madera (tanto para la comercialización como para la preservación del medio ambiente).

Dada la importancia de la sostenibilidad de los bosques y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, el Ministerio del Medio Ambiente crea la Política de Bosques (CONPES 2834 de 1996), decretando en 1996 (decreto 1791) o régimen de aprovechamiento forestal, cuales son los bosques disponibles para la extracción de madera, por lo que antes de realizar cualquier proceso de corte y talado, es fundamental estar a la vanguardia de los bosques permitidos para corte.

4. METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El plan de Mercadeo, se caracteriza por ser un estudio de carácter exploratorio²⁰, que permitirá retener los clientes actuales y atraer clientes nuevos para la empresa Maderas y Rapiadora Arroyo.

4.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

El proyecto de investigación, se desarrolla mediante las siguientes fases:

Fase I (Análisis situacional). En esta fase se realizó un análisis del entorno interno y externo de la empresa. Para ello se dividió en dos campos: (a) definición del Negocio, su Misión y Visión, y (b) el análisis externo, que contiene el análisis de aquellas variables que influyen positiva o negativamente sobre la empresa como lo son las variables de carácter económico, social, tecnológico, político. Así mismo, se realizó un análisis competitivo, utilizando como herramienta de análisis las cinco fuerzas de Porter.

Las fuentes consultadas para esta fase fueron de tipo secundario, las cuales incluyen artículos periodísticos, informativos y científicos del sector, trabajos de grado relacionados con el tema, informes del sector, entrevistas con la gerencia de la compañía y bases de datos internas.

Fase II (Diagnostico). Se llevó a cabo una observación de la empresa *Maderas y Rapiadora Arroyo* frente a sus competidores más cercanos. Además, se determinaron oportunidades y amenazas del mercado así como las fortalezas y debilidades de la compañía (DOFA*), sus factores de éxito y ventaja competitiva, además de su situación actual en el mercado (ANSOFF**).

* Metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas y su situación externa.

** Herramienta de análisis estratégico que define alternativas estratégicas para incrementar las ventas de una empresa.

Fase III (Investigación). Con el fin de diseñar estrategias de retención y atracción de nuevos clientes efectivas, se diseñó una investigación de tipo cualitativo*. Dicha investigación tenía como objetivo principal conocer las frecuencias de compra de los clientes actuales y las percepciones que tienen de la empresa maderas y Rapiadora Arroyo.

Para ello, se llevó a cabo entrevista semi estructurada** a 7 clientes actuales de la compañía en la ciudad de Cali, durante los días 13, 14,15 del mes de Noviembre de 2014.

Fase IV (Elaboración de estrategias). Se realizó un análisis de los resultados obtenidos en la investigación, y se plantearon las estrategias en torno a las cuatro p's del mercadeo (producto, precio, plaza y promoción).

Fase V (Gestión). Finalmente, se diseñó un programa para el cumplimiento de las estrategias planteadas en la fase anterior, así como un presupuesto que permita evidenciar los costos del plan.

* La investigación cualitativa permite conocer la experiencia del consumidor, sus hábitos, costumbres, cultura, maneras de pensar y proceder.

** Entrevista que se realiza con preguntas preparadas, pero no se sigue un programa estricto. La discusión puede desviarse de la lista de preguntas.



5. RESULTADOS

5.1 FASE I (ANÁLISIS SITUACIONAL)

La Empresa Maderas y Rapiadora Arroyo es una empresa dedicada a la compraventa de maderas en bloques los cuales son cortados de acuerdo a las necesidades del cliente. Su principal objetivo es ofrecer un producto de alta calidad con el fin de aportar valor al cliente y al consumidor final.

Maderas y Rapiadora Arroyo posee (600m²) de terreno y cuenta con maquinaria de alta tecnología que le permite cortar en diferentes medidas, y cepillar la madera para adaptarla a la fabricación de productos finales como: camas, closets, mesas, cuatros entre otros. También cuenta con una bodega para el almacenamiento de sus productos.

Cuadro 1. Maquinaria alta tecnología

Maquinaria	Descripción	Ilustración
Sierra sinfín	"Herramienta para hilar y contornear maderas. Con ella es posible realizar contorneado de madera y cortes rectos". ²¹	
Canteadora	Con ella se alisan y rectifican los bordes de la madera con el fin de que se puedan juntar dos piezas. Por ejemplo, unir dos tablones para formar un comedor.	

- **¿Qué necesidades satisface la empresa?** La venta de madera "virgen" es usada como principal insumo para la fabricación de bienes de lujo en madera como puertas, escritorios, asientos, muebles, cocinas, comedores, entre otros.

²¹ ECURED. Sierra sinfín [en línea]. Cuba: Ecured, septiembre de 2014, [consultado 3 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.ecured.cu/index.php/Sierra_sinf%C3%ADn.

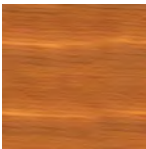

- **¿Quiénes son los clientes?** Sus clientes son todos aquellos fabricantes de muebles de madera para el hogar y oficina, clasificados específicamente en: ebanisterías, mueblerías y constructoras ubicados en la ciudad de Cali y en municipios aledaños como Jamundí, Yumbo y Palmira.

- **Productos.** Los tipos de maderas que ofrecen Maderas y Rapiadora Arroyo son las más utilizadas por el mercado y las más finas ya que poseen una alta durabilidad lo cual aporta valor al producto final que fabrica el cliente.

También es madera legal ya que cumple con los estándares establecidos por la ley; excelente proceso de aserramiento*, siendo este aspecto el más relevante porque de allí depende la calidad y la durabilidad de la madera.

La descripción de los productos que ofrece la empresa se encuentra en la Cuadro 2.

Cuadro 2. Productos de Maderas y Rapiadora Arroyo




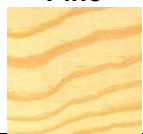

Producto	Descripción	Precio (x pulgada)
Cedro 	Tronco grueso en forma piramidal. Su madera es duradera y muy aromática. Tienen un conocido olor picante. "El cono de semillas marrón requiere de un año para llegar a la madurez." ²² La madera de cedro no se pudre y es resistente al clima, haciendo de él una elección popular para tejas, muebles y construcción. También es usado en la elaboración de instrumentos musicales tales como guitarras.	\$3.200
Amarillo 	Es usado en construcción rural como viga de carga, horcones, alfardas, cercado de casa, cimbra, mangos de herramienta, leña y cercas. Es ampliamente utilizado como leña, lo desraman o totalmente cortan todo el árbol. Debido a su larga duración y resistencia, para los productores la calidad señalada fue de buena a excelente. ²³	\$1.800

* Clasificación de los trozos según su diámetro a fin de asegurar un mayor rendimiento en las líneas de aserrío.

²² Online language dictionaries [en línea]. Estados Unidos: Wordreference, s.f., [consultado noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.wordreference.com/definicion/cedro>

²³ Especies forestales de uso tradicional del Estado de Veracruz [en línea]. México: Verarboles.com, s.f., [consultado 12 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.verarboles.com/Amarillo/amarillo.html>.

Cuadro 2. (Continuación).

Producto	Descripción	Precio (x pulgada)
Flor morado 	El material flor morado tiene un duramen color marrón amarillento hacia marrón. Su brillo es bajo a medio, de textura media a gruesa, y con grano que varía de recto oblicuo a entrecruzado. Sin olor o sabor característico ²⁴ .	\$2.500
Granadillo 	El granadillo en una madera de color rojo oscuro a café oscuro, también puede virar a naranja rojizo. Es una madera heterogénea que reemplaza muy bien el palo de rosa (dalbergia spp.). Es relativamente densa y resistente, con características de madera muy estable ²⁵ .	\$3.200
Producto	Descripción	Precio (x pulgada)
Chanul 	La Albura es de color Rosado, con transición gradual a duramen de color marrón rojizo con manchas oscuras. Brillo de mediano a bajo, es una madera moderadamente resistente al ataque de los hongos e insectos, con una duración en uso exterior de 5 a 10 años, ya que posee un alto contenido de sílice ²⁶ .	\$7.000 metro.
Pino 	Tienen coloración roja, amarilla y blanca, siendo los primeros los más resistentes ²⁷ . El pino combina un buen nivel de penetración y de retención en el pino la albura es impregnable y su duramen lo es parcialmente ²⁸ .	\$1.200
Algarrobo 	La albura es de color marrón muy pálido, con transición abrupta a duramen de color rojo amarillento. Es moderadamente difícil de secar al aire libre y puede presentar agrietamientos, deformaciones y endurecimiento superficial.	\$2.500

²⁴ Maderas / Woods [en línea]. Bogotá: MM Bases, 2010, [consultado septiembre de 2014]. . Disponible en Internet: http://www.mmbasses.com/MM_Basses/Maderas.html.



²⁵ Ibíd., Disponible en Internet: http://www.mmbasses.com/MM_Basses/Maderas.html. (Bogotá D.C. COLOMBIA).

²⁶ Madera chanul-IPE [en línea]. Colombia: Contacto virtual, s.f., [consultado septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.contactovirtual.net/MT/chanul.htm>.

²⁷ Madera para exteriores. Características de la madera pino [en línea]. España: Madex, 2013. [consultado septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.madex.es/index.php?id=418>.






²⁸ Madera [en línea]. Colombia: Construmatica, s.f., [consultado 3 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.construmatica.com/construpedia/Madera>.

Cuadro 2. (Continuación).

Producto	Descripción	Precio (x pulgada)
Otobo 	Duramen no durable y susceptible al ataque de insectos xilófagos, la madera es propensa a la mancha azul y requiere ser trabajada rápidamente. En estado verde, el color de la madera es rosado amarillento, tornándose marrón amarillento al secarse. ²⁹	\$1.200
Achapo 	La albura es de color crema amarillenta, con transición abrupta a duramen de color marrón rojizo muy pálido. No presenta deformaciones ni rajaduras si la madera se apila correctamente. De buen comportamiento al secado artificial. ³⁰	\$1.500

- **Servicios.** La descripción de los servicios que ofrece la empresa se encuentra en el cuadro 3.

Cuadro 3. Servicios de Maderas y Rapiadora Arroyo

Servicio y descripción	
Ripiado: consiste en cortar las maderas de diferentes formas y tamaños. Estos precios dependen de la medida que desee el cliente, respecto al precio por pulgada del tipo de madera que se vaya a cortar.	
	Corte en bastidores: se corta la madera para formar bastidores o arco de madera que soporta placa de madera o pieza de tela pintada.
	Corte en cuartones: se corta la madera en tablonos o tablas.
	Corte en vigas: se corta la madera para soportar estructura o tablero en la parte superior
	Corte en listones: se corta la madera en perfiles de forma rectangular, de distintas escuadrías, creados en madera maciza.
	Corte en tablas: se corta la madera de forma plana, rectangular y alargada, con caras paralelas.

²⁹ Maderas de Colombia fichas comerciales de especies poco conocidas [en línea]. Colombia: Amazonia viva, revista mm, s.f., [consultado septiembre de 214]. Disponible en Internet: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev81/guia_especies.pdf.

³⁰ Maderas de Colombia fichas comerciales de especies poco conocidas [en línea]. Colombia: Amazonia viva, revista mm, s.f., [consultado septiembre de 214]. Disponible en Internet: http://www.revistamm.com/ediciones/rev76/forestal_wwf.pdf (COLOMBIA). revista 76.

- **Cadena de Valor.** La cadena de valor de la empresa se resumen en la Figura 5.

Figura 5. Cadena de valor de Maderas y Rapiadora Arroyo



5.1.1 Análisis de la Categoría. Durante el 2011³¹, de acuerdo con la encuesta Anual Manufacturera, la industria nacional demandó \$897.652 millones de productos, materias primas, materiales y empaque de madera. De ellos, \$319.594 millones correspondieron a muebles y sus partes, \$297.992 millones de madera sin elaborar y 280.066 millones a productos de madera, como tableros, laminas y macos.

En el 2013 en la ciudad de buenaventura³² se movilizaron 4.000.000 tablones de madera aserrada y 1.000.000 de trozas madera redonda. La directora ejecutiva de la Federación Nacional de Industriales de la Madera (Fedemadera), Alejandra

³¹ Revista del mueble y la madera en Colombia. Datos económicos del mueble y la madera [en línea]. Colombia: Revista MM, 2013, [consultado 10 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev81/20_datos_economicos.pdf.

³² NUÑEZ, German Enrique. Maderas, un sector contra tablas [en línea]. Colombia: Confidencial Colombia, marzo 14 de 2014, [consultado 3 de septiembre 3 de 2014]. Disponible en Internet: <http://confidencialcolombia.com/es/1/304/11406/Madera-un-sector-contra-las-tablas-madera-sector-muebles-productos-exportaci%C3%B3n-cierre-mercado-venezolano-dumping-Fedemadera-Alejandra-Ospitia.htm>.

Ospitia, le dijo a Confidencial Colombia* que durante el 2012 la producción de la cadena forestal-madera-muebles en Colombia fue superior a los tres billones de pesos, lo que implica una contribución total a la industria manufacturera del 1,49%. Hasta agosto del 2013, habían tenia disponibles 453 mil hectáreas comerciales reforestadas; donde la fabricación del mueble ocupa el quinto lugar en el país de los 66 sectores industriales que se contabilizan.

De acuerdo con Sevenoticias en Colombia “hay registradas 4.781 empresas de muebles y 1.867 compañías en transformación de la madera”³³. Al menos el 33% de estos establecimientos se dedican a la fabricación de muebles para el hogar, 15% fabrican closets y puertas, 15% a la producción de muebles de oficina, cocina y baños y un 5% a las carpinterías dedicadas a adecuar obras de construcción³⁴.

5.1.1.1 Tamaño de la categoría. De acuerdo con la encuesta anual manufacturera realizada por el DANE (2012), el total de establecimientos en Colombia relacionados con Aserrado, acepillado e impregnación de la madera, fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y paneles, fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones, fabricación de recipientes de madera, y la fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería, hay un total de 202 establecimientos³⁵.

Según Marcelino Ibargüen, Presidente de Ecomaderas en 2006 habían registradas 154 comercializadoras de madera en Buenaventura, sin embargo, los problemas de inseguridad los llevó a cambiar de actividad o cerrar, dejando para el 2009 aproximadamente 60 comercializadoras vigentes. De acuerdo con la base de

* Diario digital reconocido en Colombia.

³³ Cifras del sector forestal madera y muebles [en línea]. Colombia: Sevenoticias, sección empresarial, jueves, 13 de marzo de 2014, [consultado 8 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet:

http://www.sevenoticias.com/sn/jo1515/index.php?option=com_content&view=article&id=3167:cifras-del-sector-forestal-madera-y-muebles&catid=37:noticias

³⁴ MONERA PIEDRAHITA, Carlos Andrés y VELÁSQUEZ SALAZAR, Luis Guillermo. Proyecto empresarial comercializadora maderas de Colombia [en línea]. Colombia, 2008, [consultado 15 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/proyecto_empresarial_maderas_de_colombia.pdf.

³⁵ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Encuesta anual manufacturera año 2012 [en línea]. Colombia: DANE, 2012, [consultado 15 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet:

<http://www.valledelcauca.gov.co/asamblea/publicaciones.php?id=8762www.dane.gov.co/index.php/construccion-en-industria/industria/encuesta-anual-manufacturera-eam>.

datos de la Cámara de comercio del Valle del Cauca del año 2010, en el departamento hay 54 empresas registradas bajo como empresas dedicadas a la venta al por mayor de madera.

Del mismo modo, se identificó que la industria colombiana demandó \$897.652 millones de pesos en productos, materias primas, materiales y empaques de madera. De los cuales: \$319.594 millones correspondieron a muebles y sus partes; \$297.992 millones a madera sin elaborar y \$280.066 millones a productos de madera, como tableros, láminas y marcos.

Los mayores volúmenes de madera aserrada se acopian en Buenaventura (Valle) y Turbo (Antioquia). Bogotá es el principal centro de consumo de madera a nivel nacional, seguido de Medellín, Barraquilla y Cali.

Por lo tanto, si en Colombia existen alrededor de 202 establecimientos, se presenta una demanda de \$897.652 millones de pesos, y en Buenaventura hay 60 establecimientos registrados en el 2009, se puede decir que estos últimos corresponden al 30% del total nacional. Por lo que, la demanda para Buenaventura se aproxima a \$269.296 millones de pesos³⁶.

5.1.1.2 Crecimiento de la categoría. En materia de crecimiento económico, durante la última década la economía colombiana registró un crecimiento promedio del 4,2%, cercano al promedio histórico del país³⁷.

La producción de madera aserrada en Suramérica equivale al 7% de la mundial. Para el caso de Colombia, con 915.000 m³ ocupa el puesto 40 en la producción mundial de madera aserrada y participa con el 3% del total de la región. (Productos de Colombia)³⁸.

³⁶ Sistema de información ambiental de Colombia - SIAC. Movilización de Madera, los mayores volúmenes de madera proceden de la Amazonía y la Costa Pacífica [en línea]. Colombia: SIAC, 3 de octubre de 2014, [consultado 5 de octubre de 2014]. Disponible en Internet: <https://www.siac.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=647&conID=999&pagID=985>.

³⁷ NUÑEZ. Óp., cit., Disponible en Internet: <http://confidencialcolombia.com/es/1/304/11406/Madera-un-sector-contra-las-tablas-madera-sector-muebles-productos-exportaci%C3%B3n-cierre-mercado-venezolano-dumping-Fedemadera-Alejandra-Ospitia.htm>.

³⁸ Madera colombiana. Óp., cit., Disponible en Internet: <http://www.productosdecolombia.com/main/Colombia/Madera.asp>.

De acuerdo con la encuesta anual manufacturera del DANE (2011) el 35.60% Muebles y sus partes, el 33.19% productos de madera, y el 31.19% es madera sin elaborar. Esto en cifras, corresponde aproximadamente a 12.148.000m³(leña y madera rollo industrial)³⁹.

5.1.1.3 Situación del ciclo de vida del producto. La Asamblea Departamental y Ecomaderas⁴⁰, determinó la crítica situación que viven los madereros del Pacífico, concluyendo que el sector requiere: políticas de explotación y comercialización, el establecimiento de un Parque Industrial Maderero y la devolución del muelle que construyó la CVC con recursos del Pladeicop. Lo anterior, con el único fin de evitar que “los madereros pasen de estar moribundos a desaparecer”.

El presidente de Ecomaderas, Marcelino Iburgüen, indicó en el mismo artículo que Buenaventura solo es un centro de acopio, y no genera valor agregado a la explotación de la madera, lo cual dificulta su competitividad comparada con otras regiones. Según David Reina, ejecutivo de la misma empresa, un Parque Industrial Maderero con procesos de secado y fábricas varias, generaría empleo y le daría el valor agregado a la madera⁴¹.

Iburgüen mencionó en una entrevista para el diario el País que “en 2009 se movilizaron cuatro millones de tablones (madera aserrada) y un millón de trozas (madera redonda), menos del 50% de lo que era el movimiento hace 15 años”; mientras que un comercializador de la zona con más de 35 años en el sector asegura que el negocio de la madera no se le ve un horizonte prospero⁴².

Tomando como referencia lo anterior, aunque el sector de madera es prospero para el país en general por la alta demanda de bienes elaborados con este material, para el caso de Buenaventura la situación es complicada. Los problemas

³⁹ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. Que responder a las demandas y tendencias mundiales de desarrollo agrícola [en línea]. Estados Unidos: FAO, s.f., [consultado septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.fao.org/about/what-we-do/es/>.

⁴⁰ Gobernación del Valle del Cauca. El sector maderero está moribundo: Ecomaderas solicitan políticas de explotación y comercialización, parque industrial maderero y devolución del muelle Madera que produce el Pacífico, pasa por Buenaventura pero no está dejando valor agregado [en línea]. Cali, Colombia: Gobernación del Valle del Cauca, 17 de junio de 2009, [consultado 30 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.valledelcauca.gov.co/asamblea/publicaciones.php?id=8762>.

⁴¹ Iburgüen, 2009, citado por CARDENAS, Adonái. Sector maderero, sumido en una profunda crisis [en línea]. Cali, Colombia: El País, septiembre 1 de 2014, [consultado 15 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Junio012009/ec4.html>.

⁴² Ibíd., Disponible en Internet: <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Junio012009/ec4.html>.

de inseguridad los llevó a cambiar de actividad o cerrar comercializadoras madereras, disminuyendo la movilización de madera en el sector, además de la ausencia de valor agregado a la explotación de la madera. En este contexto, se puede concluir que los comercializadores de madera se encuentran, dentro del ciclo de vida de producto, en la etapa de madurez tendencia a declive si no se presentan prontas mejoras.

5.1.1.4 Ventas de la categoría. De acuerdo con los datos económicos de madera y el mueble presentados en el 2013, en ese año se vendieron aproximadamente \$2.534.969 millones de pesos en Colombia entre muebles y comercializadoras de madera. (Ver Anexo A).

5.1.1.5 Factores de la categoría. Con el fin de conocer la situación actual de la empresa frente a los cinco campos que rigen la competencia, en el cuadro 10 se presenta las cinco fuerzas de Porter para *Maderas y Rapiadora Arroyo*.

Cuadro 4. Las cinco fuerzas de Porter para maderas y Rapiadora Arroyo

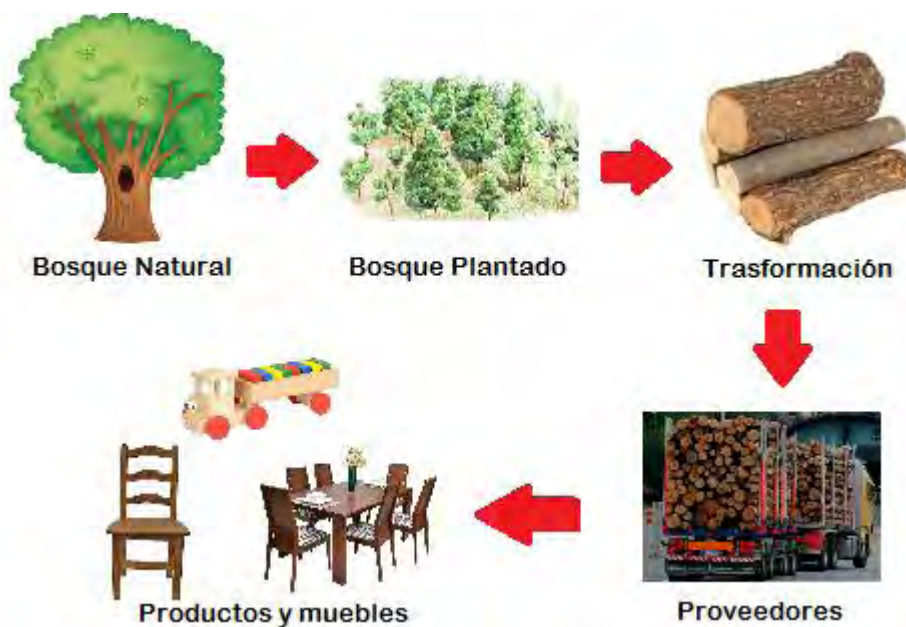
Fuerzas	Calificación	Fundamento
Amenaza de nuevos ingresos	MEDIO ALTO	La diferenciación de los productos en el mercado es mínima ya que los compradores asumen que la madera es la misma, se ciñen a los mismos estándares y buscan las mismas características en lo que compran y la diferenciación que se presenta en los precios es dada por los cuidados dados a la madera durante su desarrollo. El precio y el corte es un factor decisivo para el cliente. Se presentará una amenaza alta ante aquellos competidores que quieran ingresar a la categoría, otorgándole valor agregado al producto (el cual no se le está dando actualmente)
Poder de negociación de los compradores	ALTA	El poder del cliente es punto intermedio, se refleja en el proceso de compra, tales como bajas en los precios, condiciones de pago más favorables, condiciones de entrega, costos de transporte o incluso un rango más amplio de servicios.
Poder de negociación de los vendedores	ALTA	Debido a que los aserraderos tiene una fuente directa que les suministre la madera que necesitan, se genera una dependencia de los que tienen los bosques obligándolos a comprar para poder suplir sus carencias de materia prima.
Presión de Sustitutos	MODERADA ALTA	Se encuentran distintos sustitutos como los acabados en yeso y metal. Nuestro cliente tiene la posibilidad de fabricar sus productos con metales, mármoles, hierro o vidrios y Sustituir la madera. El grado de sustitución depende de las preferencias del consumidor final.

Cuadro 4. (Continuación).

Fuerzas	Calificación	Fundamento
Capacidad de la categoría	MEDIA	La capacidad es mediana para la mayoría, ya que, en ocasiones es difícil adquirir algunos tipos de maderas por su alta escases. Esto debido, al daño ambiental que hay actualmente en el mundo. La calidad de la materia prima ya no es la óptima, el inventario de maderas finas ya está en el límite de la inexistencia.
Rivalidad de la categoría	ALTA	El grado de competencia es alto porque todos ofrecen casi los mismos tipos de maderas. Esto crea Dificultad de encontrar una ventaja competitiva. Existe poca diferenciación real de los productos También, el grado de competencia es alto, porque los cotereros venden la madera a un precio más bajo generando competencia desleal en la categoría.

5.1.2 Factores del Macro entorno. La cadena de Madera está compuesta básicamente por tres sectores: el sector Forestal, el sector Maderero y el sector comercial de producto final.

Figura 6. Cadena productiva del sector maderero



A continuación se presenta el análisis de los factores macro ambientales que afectan al sector de madera en general.

5.1.2.1 Ambiental y Social. Históricamente, la madera ha tenido gran importancia para el hombre ya que le ha proporcionado abrigo, mueble, vehículos de transporte entre otros usos. Actualmente, se ha sustituido la madera con metales y plásticos, reduciendo costos y aumentando el rendimiento. Pero, el ingreso de nuevos sustitutos dentro de la categoría no ha limitado la venta y comercialización de bienes producidos con madera, siendo aún favorito para amoblar y mejorar hogares. El SENA en el 2004 declaró que la mayoría de los tipos de madera hace que se pueda usar para fabricar diversos productos, con diferentes estilos, formas y tamaños, atractivos para el consumidor final⁴³.

La ubicación geográfica de Colombia es muy favorable para el sector debido a que el clima se presta para el nacimiento de grandes bosques, convirtiéndose en una oportunidad para toda la categoría, pues hay mayores oportunidades de exportación de madera bruta y procesada⁴⁴.

Algunos de los factores ambientales que afectan la comercialización de madera en la región son los constantes cambios climáticos, dado que en días de lluvia aumenta el riesgo de daños en el inventario por humedad, y en días extremadamente soleados hay posibilidad de daños por resequedad.

Con respecto al manejo de los residuos de corte, secado ebanistería y lijado, y emisiones de disolventes orgánicos en las etapas de acabado, pulimentado y tapizado, las constantes emisiones pueden perjudicar el personal de apoyo (enfermedades respiratorias y auditivas) por el polvo, aserrín y ruido de las máquinas. De acuerdo con el departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente en 2004 mencionó que las empresas del sector no cubren los programas de salud ocupacional de los empleados y tampoco cuentan con elementos de seguridad y protección durante sus labores, además de la ausencia de capacitaciones y la baja escolaridad de los operarios.

⁴³ SENA. Caracterización ocupacional, cadena forestal, madera muebles. Bogotá: Servicio Nacional de aprendizaje, diciembre 2004. p. 28-31

⁴⁴ CORTES RIASCOS, Elsy Nathalia y TORRES ANGULO, Arvy Leandro. Plan de mercadeo estratégico para la empresa maderas leandro. Tesis. Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2013. p. 36.

5.1.2.2 Legal. Los reglamentos que rigen las operaciones del sector es uno de los aspectos más importantes porque del cumplimiento de las mismas depende la legalidad de estas operaciones en materia de cuidar y proteger el medio ambiente y de la continuidad del funcionamiento de la empresa, pues, si estos reglamentos no se cumplen existen sanciones para las empresas del sector definidas por parte de instituciones estatales.

La alta competencia internacional, importaciones de madera en bruto y muebles y ebanistería ya fabricada, ha obligado a los productores colombianos a diferenciarse por calidad. Sin embargo, gran parte de las limitaciones se encuentran en la movilización de los productos por el país.

En el 2014, la Dirección de Impuestos Nacionales (DIAN), decretó un pacto intersectorial de madera legal, con la cual se pretende articular a los sectores públicos y privados en contra del tráfico ilegal de madera en el país. Su principal objetivo es asegurar que la madera extraída, transportada, transformada, comercializada y utilizada provenga exclusivamente de fuentes legales. En él se ven involucrados actores como La asociación nacional de camioneros, Federación Nacional de Industriales de la Madera, Federación Nacional de Empresarios de la Guadua, Federación Nacional de Departamentos, Consejo Empresarial Colombiano de Desarrollo Sostenible, Federación Colombiana de Municipios, entre otros; los cuales están comprometidos a impulsar a los diferentes sectores de la economía al aprovechamiento, la transformación primaria y secundaria, el transporte, la comercialización y el uso de la madera y de sus derivados, verificando la legalidad de su procedencia⁴⁵.

Un ejemplo de aplicación de este pacto es cuando la empresa Maderas y Rapiadora Arroyo compra madera, debe exigir al proveedor el documento Salvo Conducto (ver Anexo B), el cual es exigido a MRA por la CVC para demostrar que la madera que se va a comprar es legal pues proviene de bosques autorizados por la legislación forestal. Y el certificado único (ver Anexo C) en línea por internet permite a los ciudadanos y empresas que quieran acceder al recurso forestal realizar sus trámites más fácilmente.

Con respecto a la legislación forestal, la Constitución Política de Colombia en el marco institucional y normativo (Artículo 80⁴⁶), da a entender que el estado debe de proteger los recursos naturales para conservar el medio ambiente en común,

⁴⁵ MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Pacto Intersectorial por la madera legal en Colombia. Bogotá, 2009.

⁴⁶ COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. Bogotá D.C., 1991. Art. 80.

por lo cual el manejo de los residuos sólidos de esta actividad deben contribuir a la preservación del medio ambiente. Del mismo modo, en el artículo 339 el gobierno especifica la importancia de generar plantaciones en el país para garantizar la existencia de madera (tanto para la comercialización como para la preservación del medio ambiente).

Dada la importancia de la sostenibilidad de los bosques y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, el Ministerio del Medio Ambiente crea la Política de Bosques (CONPES 2834 de 1996), decretando en 1996 (decreto 1791) o régimen de aprovechamiento forestal, cuales son los bosques disponibles para la extracción de madera, por lo que antes de realizar cualquier proceso de corte y talado, es fundamental estar a la vanguardia de los bosques permitidos para corte.

5.1.2.3 Tecnológico. En cuanto al aspecto tecnológico, los miembros del sector no le han dado la suficiente importancia. La mayoría de los empresarios cuentan con la tecnología básica, la actualización de los equipos es poca, haciendo uso frecuente de operaciones de fábrica y administrativas manuales. Esto, disminuye la productividad y eleva el margen de error (poca estandarización en los procesos).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la alimentación FAO⁴⁷ (2014) , se destaca la nueva forma de presentación de la madera como material renovable y ecológicamente aceptable; por lo que es importante que las empresas acepten y se adapten a las nuevas tendencias tecnológicas para responder a la demanda y garantizar la existencia de materia prima.

Algunos miembros del sector han realizado innovaciones tecnológicas tales como: (a) aprovechamiento de los bosques y plantaciones para crear sostenibilidad; (b) alta calidad en los productos para asegurar la permanencia en el mercado; (c) nuevas propuestas de diseños de madera ya procesada; (d) sustituciones de tableros de partículas de madera por contrachapados.

En cuanto a la serrería y tratamiento mecánico de la madera, FAO explica que se han implementado procesos de mecanización, sensores que refinan formas – defectos – e irregularidades, sensores de láser que optimizan el proceso de laminado, control acústico para la clasificación estructural de las maderas e

⁴⁷ FAO. Óp., cit., Disponible en Internet: <http://www.fao.org/about/what-we-do/es/>.

incluso para la detección y localización de ciertos defectos o irregularidades, y sistemas multiaxiales que realizan operaciones múltiples y simultáneas.

Con respecto al secado, la misma fuente explica que se está llevando a cabo un secado al vacío con vapor sobre-calentado a altas temperaturas (aproximadamente 100°C o más), para evitar riesgos de deterioro.

5.1.2.4 Económico y Político. De acuerdo con el Diario el Pais (2014), el sector de la madera alcanzó a generar más de 70.000 empleos en el puerto de Buenaventura hace 15 años. Pero debido a disminución de la demanda por la crisis del sector constructor, el orden público de la ciudad, las restricciones de las corporaciones ambientales y las variaciones en la actividad económica de la región, ha provocado que de 120 comercializadoras de madera, haya 70.

Debido a que el transporte de madera está muy ligado al de pasajeros, Palacios explica que “El reciente paro de los barcos de la flota de cabotaje dejó claro que hay una gran crisis del sector maderero”, además de que los comerciantes del sector expresan su inconformidad con respecto al desorden de la cadena de abastecimiento, pues en algunas ocasiones deben de traer madera del interior, por la dificultad de movilizarla del puerto.

A esto se le suman los altos niveles de importación de este bien, pues según Fedemaderas, Colombia en 2013 compró productos madereros alrededor de 765,8 millones de dólares, cifra que golpea fuertemente a los fabricantes de muebles y ebanistería, y a su vez a comercializadores del bien en bruto.

El precio de la gasolina. Colombia en este mes de julio 2014 se ha aumentado los precios del combustible dado que ahora, los factores como el precio internacional del petróleo se mostraron al alza.

La regulación de los precios de los combustibles desde mediados de los setenta tiene como sustento legal los decretos 2104 de 1974 y 1736 de 1975 del Ministerio de Minas y Energía, los cuales se complementaron posteriormente con la Ley 1 de 1984. Mediante esta legislación se le asignó al Ministerio la función de establecer la política de precios de los derivados del petróleo y el gas natural, de fijar su estructura y de decretar los aumentos periódicos.

El precio actual en Colombia en el mes de julio 2014 ha sido mayor comparado al mes pasado, por decisión del Ministerio. Los precios nacen a partir de los precios internacionales del petróleo que se elevaron alrededor de los 100 dólares por barril durante el mes de junio, así como por la importante devaluación que viene presentando la tasa de cambio.

Concretamente, la gasolina en Colombia se ofrecerá a 8.723 pesos por galón, mientras que el diesel se venderá en promedio a 8.426 pesos por galón, a partir de julio 2014.

La empresa estatal encargada de suministrar la demanda es la conocida Ecopetrol. Su fuente de abastecimiento es la producción propia y la importación, que por estos días parece encontrar su principal proveedor en el vecino país de Venezuela. Al ser una empresa de dominio público podemos saber que existe un subsidio para el sector de parte del Gobierno para mantener estable los precios. La subvención a la que hacemos referencia surge de la diferencia entre el Precio o Costo de Producción, también llamado “Ingreso al Productor”, y el Precio de Venta a las distribuidoras. Pese a este saldo negativo que se da por vender a importes menores de los que se produce, la refinería nacional obtiene ganancias debido a que el crudo que se carga a las refinerías es suyo.

Por su parte, como medida para aliviar los bolsillos de los colombianos, a partir del 23 de agosto de 2011 se redujo \$100 el precio del galón de gasolina. Esta medida hace parte del paquete que va a implementar el Gobierno, con el fin de buscar la estabilidad fiscal, la transparencia y aminorar la abrupta fluctuación del precio del combustible. En Colombia desde julio 2014 se han aumentado los precios de la gasolina y mantenido los del ACPM. En un comunicado oficial por parte del Ministro de Minas y Energía informó que se tanto el galón combustible se elevó de precio y se mantuvo el valor del ACPM.

5.2 FASE II (DIAGNÓSTICO)

5.2.1 Clientes y proveedores de la Compañía.

Clientes de la empresa Maderas y R. Arroyo. Ebanisterías y mueblerías interesadas en adquirir maderas finas para entregar valor agregado a sus consumidores. Les gusta ofrecer productos sofisticados para ganar cuota de mercado y así tener posicionamiento en el mismo. La empresa los ha segmentado de la siguiente forma:

Proyectos grandes (obras civiles). Específicamente constructoras que requieren maderas de calidad media transformadas en estibas instaladas en sus bodegas para proteger sus materiales de construcción.

Productos para el hogar (camas, closets). Se refiere a mueblerías dedicadas a la transformación de madera, las cuales requieren materia prima de calidad alta para entregar valor agregado en su producto final.

Insumos para fabricación de productos en madera. Otras son las ebanisterías, que realizan transformaciones de producto, haciendo uso de madera de diferentes tipos y calidades.

Proveedores de la empresa Maderas y R. Arroyo. La madera se encuentra y se compra en la costa pacífica, específicamente Chocó, Guapi, Saija y Birudo. Existe una gran diversidad de proveedores en donde el comprador tiene la posibilidad de escoger el que más le convenga sin tener que quedarse con uno solo, sino que puede cambiar fácilmente a otro.

Los proveedores la empresa se clasifican: proveedores de madera, proveedores de insumo para la transformación y proveedores para la ejecución de planes administrativos.

Proveedores de Madera. Son principalmente los propietarios de bosques disponibles para tala. Los proveedores que actualmente vende la empresa son:

- Héctor Hernández
- Ciro Angulo
- Berenice Omagoba
- Luis Eduardo Alegría

Proveedores de insumos para la transformación. En esta categoría se incluyen los comercializadores de motosierras, cadenas y bujías para la tala de árbol, combustible de gasolina y tecnología. La empresa está trabajando actualmente con la empresa tecnología verde heat mx.

Proveedores para la ejecución de planes administrativos. Principalmente papelería. Se le compra con continuidad a Panamerica y Redox Colombia S.A.

Teniendo en cuenta que cada empresa, se caracteriza en el mercado por diferentes atributos, con una calificación de 1 a 5 en donde 1 es malo y 5 es excelente, se calificaron cuatro atributos: calidad, disponibilidad, servicio y capacidad instalada. En la cuadro 5 se pueden observar los resultados.

Cuadro 5. Matriz de atributos del producto de Maderas y Rapiadora Arroyo vs. Sus competidores principales

Atributos	Peso	<i>Maderas y R. Arroyo</i>		<i>Maderas Sebastián</i>		<i>Maderas y encontrados Anchico</i>	
Calidad	30%	5	1.5	4.0	1.2	3.5	1.05
Disponibilidad	35%	4	1.4	3.8	1.33	3.9	1.225
Servicio	10%	2	0.2	3.0	0.3	3.3	0.33
Capacidad instalada	25%	3	0.75	2.8	0.7	3.4	0.85
Total	100%	3.85		3.53		3,45	

Según el análisis de la matriz de atributos del producto la empresa que ofrece mayor calidad y disponibilidad es *Maderas y Rapiadora Arroyo* con un 5 de calificación en el atributo calidad de producto y un 4 en disponibilidad del mismo.

Así mismo, *Maderas Sebastián*, quien tiene una calificación de 4.0 en calidad y 3.0 en servicio, la cual es una calificación mayor a la de *Maderas y Rapiadora Arroyo* pues este competidor al igual que *Maderas Sebastián*, está en sitios de búsquedas muy efectivos que incrementan las posibilidades de que se efectué el servicio ya que se pueden contactarse más fácil: vía telefónica, vía web, por celular o por medio de mensajes en estos sitios de búsqueda como: ciudadguru.com.co, amerpages, cali.infoisinfo.co, guialocal.com y tuugo.com.

Finalmente, la empresa *Maderas Y Encofrados Anchico* quien tiene una calificación menor calificación en calidad, pero en servicio se destaca porque se encuentra en uno de los buscadores más populares; páginas amarillas de publicar donde esta empresa describe sus productos y expone su logo. Se destaca por su poca disponibilidad de calidad porque no vende todos los tipos de maderas finas que ofrecen *Maderas y Rapiadora Arroyo*.

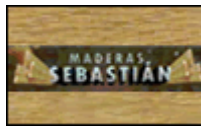
5.2.2 Descripción de los competidores y de la Compañía. La empresa cuenta con dos tipos de competencia: (a) directa, que se refiere a los aserradores ubicados en el sector de Buenaventura. Son todos aquellos que prestan servicios idénticos; y (b) indirecta, como las empresas productoras y comercializadoras de productos sustitutos a la madera como: MDF, cartón pesado, hormigón armado, metales, hierro. Ubicadas en principales departamentos donde se adquiere la madera.

A continuación se presentan los dos competidores directos de la compañía.

5.2.2.1 Maderas Sebastián. Es una Compraventa de todo tipo maderas ubicada en el centro de la ciudad de Cali. Es una empresa pequeña y organizada ya que su punto de venta siempre luce limpio, amplio y despejado.

La empresa maderas Sebastián desea ser contactada fácilmente ya que se encuentran en sitios de búsquedas muy efectivos que incrementan las posibilidades de que se efectúe el servicio ya que se pueden contactarse más fácil: vía telefónica, vía web, por celular o por medio de mensajes en estos sitios de búsqueda como: ciudadguru.com.co, amerpages, cali.infoinfo.co, guialocal.com y tuugo.com. Sin embargo, estos no presentan elementos de la marca como logo, slogan u otro que ayude fortalecer la identidad de marca en la mente de los clientes. No obstante, en su punto de venta si cuentan con identificación empresarial y portafolio de productos y servicios que ofrecen.

Figura 7. Logo maderas Sebastián



Fuente: Empresas de maderas [en línea]. Colombia: Ciudad Guru, s.f., [consultado 30 de octubre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.ciudadguru.com.co/guru+empresas/maderas+sebastian-cali>.

Los principales productos que vende la empresa son Maderas amarillo, teca, roble, granadillo, cedro Caquetá, flor morado y zapan. Distribuye en su mayoría a mueblerías y ebanisterías de forma directa en su punto de venta ofreciendo un horario de jornada continua, estacionamiento gratuito y servicio a domicilio.

5.2.2.2 Maderas y Encofrados Anchico. Es una empresa que ofrece alquiler y venta de maderas está ubicada en el barrio obrero de la ciudad de Cali. Está preocupada por su imagen corporativa y por prestar un buen servicio, aunque es pequeña y con poca inversión económica (ver Figura 8).

Figura 8. Logo maderas y encofrados Anchica



Fuente: Maderas y encofrados Anchico [en línea]. Colombia: Páginas Amarillas, s.f., [consultado 30 de octubre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.paginasamarillas.com.co/empresa/maderas+y+encofrados+++anchico+-cali-15738030?tab=2>.

Está presente en las páginas amarillas de publicar donde se presenta información de la empresa de madera amplia, clara y precisa. Tiene fuerte presencia en internet, además de geo localización (mapa) para su fácil ubicación en buscadores como: imigra, guía de empresas colombianas, mi casa y hogar. Los principales productos que vende la empresa son estibas para almacenamiento de mercancías en bodegas, escaleras de maderas, es decir, se elaboran productos para una actividad en especial (construcción) y estos se alquilan.

5.2.2.3 Objetivos de la Competencia vs Maderas y Rapiadora Arroyo

Cuadro 6. Objetivos de la competencia vs. Maderas y Rapiadora Arroyo

OBJETIVOS		
EMPRESA	Maderas y R. Arroyo.	✓ Diseñar un plan estratégico de mercadeo que contribuya a la retención de clientes antiguos y la consecución de nuevos.
		✓ Reorganizar procesos administrativos y estructuras físicas de la empresa.
	Maderas Sebastián.	✓ Ser reconocidos en la ciudad de Cali por la calidad en el servicio
		✓ ofrecer variedad en producto.
	Maderas y encofrados Anchico.	✓ Ser contactados rápido y fácilmente para ejercer su servicio en el punto de venta.

5.2.2.4 Estrategias de la Competencia vs Maderas y Rapiadora Arroyo

Las estrategias que se presentan a continuación son previas al presente plan de mercadeo:

Cuadro 7. Estrategias de la competencia vs Maderas y Rapiadora Arroyo

ESTRATEGIA	
Maderas y R. Arroyo.	Suplirse de producto con excelente calidad ofreciendo precios accesibles para el mercado. Con el objetivo de que el cliente haga la recompra.
Maderas Sebastián	Atraer e incrementar clientes potenciales por medio del contacto rápido y efectivo. Y ofreciendo comodidad en el momento de la compra.
Maderas y encofrados Anchico	Obtener reconocimiento de marca por medio de elementos básicos de la misma (logo)

5.2.2.5 Mezcla de Mercadeo de la Competencia vs Maderas y Rapiadora Arroyo

Cuadro 8. Mezcla de mercadeo de la competencia vs Maderas y Rapiadora Arroyo

MARKETING MIX			
	MADERAS Y RIPIADORA ARROYO	MADERAS SEBASTIAN	MADERAS Y ENCOFRADOS ANCHICO
P R O D U C T O	La estrategia de maderas Arroyo es enfocarse en la diversificación y el buen servicio. La presentación y las dimensiones del producto final están ligado a los requerimientos individuales de cada cliente, pero Maderas Arroyo cuenta con una amplia variedad de productos obtenidos gracias a su experiencia, donde se esperan comercializar: CREDO CAQUETA, ECUATORIANO, AMARILLO, TANGARE, PINO entre otras maderas finas.		
P R E C I O	<p>El precio de los productos se maneja por pulgadas. Los precios dependen del tipo de madera. Oscilan entre \$1.200 pesos la pulgada y \$7.000 pesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cedro Caquetá \$3.200 • Granadillo \$ 3.200 • Chanul \$ 7.000 MTS • Pino \$ 1.200 • Algarrobo \$ 2.500 • Amarillo \$ 1.800 • Achapo \$ 2.800 • Flor morado \$2.300 • Zapan \$ 1.600 <p>La empresa ofrece pago de Contado, cheque, un porcentaje de contado y otro en cheque, y consignaciones bancarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maderas amarillo \$ 1.800 • Madera granadillo \$ 3.000 • Madera Cedro Caquetá \$ 3.100 • Madera Flor morado \$ 2.300 • Madera zapan \$ 1.700 • Chanul \$ 6.500 MTS • Pino \$ 1.200 • Algarrobo \$ 2.600 	<p>Alquiler de maderas: estibas para almacenamiento de mercancías en bodegas, escaleras de maderas, es decir, se elaboran productos para una actividad en especial (construcción) y estos se alquilan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maderas amarillo \$ 2.000 • Achapo \$ 2.600 • Madera granadillo \$ 3.200 • Madera Cedro Caquetá \$ 3.200 • Madera Flor morado \$ 2.300 • Madera zapan \$ 1.700 • Chanul \$ 7.000 MTS • Pino \$ 1.200 • Algarrobo \$ 2.600

Cuadro 8. (Continuación).

P L A Z A	La cadena de distribución en las tres empresas funciona de la siguiente forma: (1) Se solicita al proveedor la madera que se requiere. (2) La madera llega generalmente desde la ciudad de Buenaventura y es descargada por los coteros de los transportadores del proveedor de la madera en la sede principal. (3) La madera que no quepa en este sitio es ubicada en la bodega extra de la empresa. (4) El cliente llega al punto de venta y pide su cotización. (5) Los operarios de maquina acatan las indicaciones del cliente (medidas, cortes) (6) Se le carga su pedido al cliente en su propio transporte o la empresa se lo lleva a donde el desee.		
	Cuenta con una sede principal ubicada en la carrera 8 # 25 A 50 barrio obrero y una bodega extra ubicada en el barrio chapinero.	Tiene una sede única y principal ubicada en la carrera 9 # n22-68 centro de la ciudad de Cali.	Tiene una sede única y principal ubicada en la TR. 29 # 27 – 17 barrio obrero de la ciudad de Cali.
P R O M O C I O N	La empresa en hasta el momento no realiza actividades promocionales de ningún tipo.	Ambas empresas tienen fuerte presencia en medios BTL (internet), como lo son las páginas amarillas, ciudad gurú, mi casa mi hogar, entre otras. Tienen una imagen corporativa ya establecida.	
	Se Otorgan descuentos a clientes frecuentes y quienes compran grandes cantidades (precio al por mayor).	Descuentos por pulgadas. Entre mayor sea la adquisición, mayor es el descuento.	

5.2.2.6 Evaluación de desempeño Interno de Maderas y Ripiadora Arroyo. A continuación se presenta la evaluación del desempeño interno de la compañía *Maderas y Ripiadora Arroyo*. Para ello, se utilizó una escala de calificación del 1 al 5, en donde 5 significará que la empresa se encuentra bien y 1 que se encuentra mal; 0 (cero) significa que no lo tiene. SI: Significa que la empresa posee este aspecto. NO: Significa que no lo posee.

Cuadro 9. Evaluación de desempeño interno de Maderas y Ripiadora Arroyo

ASPECTO	SI	NO	CALIF.	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Organización funcional	X		3	La empresa tiene lo básico para su funcionamiento, pues no cuenta en si con áreas funcionales formalizadas; cuenta con un contador por prestación de servicios, una asistente administrativa y dos operarios de máquina.	Es necesario que la empresa implemente dentro de su organización funcional un área contable más formal para mayor control de la contabilidad de la misma, así como también un departamento de mercadeo cual se encargaría de formar una fuerza de ventas para el impulso de sus productos, evaluar la satisfacción del cliente y posicionar la marca en el mercado.

Cuadro 9. (Continuación).

ASPECTO	SI	NO	CALIF.	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Recurso humano	X		3.5	El recurso humano de la empresa cuentan con un salario más todas las prestaciones de ley y la empresa se ha destacado por ser muy cumplida en sus pagos. La experiencia que tienen los operarios de maquina es empírica mas no certificada. Se presentan fallas en la comunicación entre colaboradores ya que no hay sinergia y la empresa no cuenta con vendedores que puedan impulsar los productos de la misma.	Se recomienda realizar un manual de funciones y un mapa de procesos para coordinar la comunicación entre colaboradores y lograr hacer sinergia.
					También es necesario contratar vendedores con el objetivo de personalizar el servicio, impulsar los productos y realizar seguimiento de los clientes.
Recursos financieros	X		5.0	La empresa cuenta con los recursos financieros sólidos para pagar sus obligaciones mensuales; administrativas y operacionales.	Mantener la solidez económica.
Recursos tecnológicos	X		4.0	La empresa tiene la tecnología necesaria para adaptar el producto a los requerimientos del cliente. Se encuentran falencias ya que no se cuenta con un computador, impresora, programa contable o CRM para hacer más eficiente y rápido el servicio.	Es necesario invertir en tecnología; computador, impresora multifuncional, instalar programa contable y CRM con el objetivo de personalizar y agilizar procesos.
Infraestructura	X		2.5	La planta física cuenta con el espacio indicado para el desempeño de las labores de operarios de máquina. Pero, la oficina administrativa es muy pequeña, no cuenta con aire acondicionado (lo que hace que haga mucho calor), ni tampoco con equipos tecnológicos que agilicen y faciliten los procesos administrativos.	Sería bueno que la oficina administrativa se remodelara generando mayor espacio. Esto, con el fin de un mejor ambiente de trabajo.

Cuadro 9. (Continuación).

ASPECTO	SI	NO	CALIF.	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Orientación al cliente	X		2.8	La empresa no está orientada a clientes simplemente el que llega al punto de venta se le vende y se le atiende. Hay algunos clientes frecuentes pero a estos no se les hace ningún seguimiento.	Se recomienda realizar un plan de consecución y fidelización de clientes con los vendedores que se contrataran para así definir perfiles de clientes y direccionar los esfuerzos comerciales a los clientes que se definan.
Mercado Objetivo	X		4.0	El mercado objetivo de la empresa es el indicado, pues son propietarios de Ebanisterías, constructoras, Mueblerías quienes utilizan con mayor frecuencia la maderas ya que es su principal insumo para la fabricación de sus productos. Actualmente, la empresa está centrada en las mueblerías y las ebanisterías cuando las constructoras pueden dar también muy buenos frutos.	Plantear una estrategia de venta más fuerte para las constructoras podría representar un valor considerable para la empresa.
Precio	X		5.0	Los precios son muy accesibles para el mercado y respecto a la competencia la empresa maneja precios de acuerdo al mercado.	Realizar un plan para generar la recompra destacando los precios accesibles.
Producto	X		5.0	Los productos de la empresa son de excelente calidad y cuenta a menudo con la disponibilidad para la venta.	Impulsar y transmitir al público objetivo los beneficios del producto y servicios de la empresa.
Plaza	X		4.0	La empresa cuenta con excelentes proveedores que ayudan a que la distribución se facilite.	Continuar con las alianzas entre proveedores y la empresa.

Cuadro 9. (Continuación).

ASPECTO	SI	NO	CALIF.	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Promoción		X	0.0	La empresa nunca ha destinado recursos financieros para la promoción de ventas.	Asignar recursos financieros a actividades promocionales dirigidas al mercado objetivo.
Fortaleza de la empresa	X		5.0	Maneja muy buena disponibilidad y calidad en sus productos, además, los precios son totalmente accesibles para el mercado.	Estar a la vanguardia de las exigencias del mercado, abasteciendo la demanda con precios justos.
Debilidad de la empresa	X		3.0	La empresa es débil en comunicación interna entre colaboradores, su infraestructura debe mejorar y requiere de inversión en tecnología para la parte administrativa.	Plan de comunicación empresarial, remodelar oficina administrativa e invertir en tecnología que facilite las funciones administrativas.
Estrategia Corporativa		X	2.8	Las metas de la compañía no están definidas pues no se hace planeación estratégica de ningún tipo. Se ha desarrollado la habilidad de ingresar a su portafolio de servicios nuevos productos útiles para sus clientes pero por encargo.	Realizar planeación estratégica empresarial definiendo las metas a corto, mediano y largo plazo. Definir qué tipos de maderas o que servicios nuevos se pueden implementar en la empresa para ampliar su portafolio de servicios. Realizar el portafolio de servicios físico y visible para los clientes.
Plan de Mercadeo		X	0.0	La empresa no cuenta con un plan de mercadeo del año 2014 y nunca lo ha hecho.	Realizar e implementar un plan de mercadeo donde se creen estrategias aplicables para mejorar la eficiencia de las áreas de la empresa y el posicionamiento de la marca.
Sistemas de Control		X	0.0	No hay sistemas de control.	Se recomienda que se establezca un cronograma de trabajo para ejercer un control continuo. Adicionar personal calificado para realizar las auditorías correspondientes.

Calificación total para la empresa: 3.0

5.2.2.7 Evaluación de desempeño Externa de Maderas y Ripiadora Arroyo

Cuadro 10. Evaluación de desempeño externa de Maderas y Ripiadora Arroyo

ASPECTO	SI	CAL	JUSTIFICACIÓN	RECOMENDACIÓN
Clima económico – social	X	3	<p>Las variables macroeconómicas que afectan son el precio de la gasolina. Si aumenta el precio de la gasolina, los proveedores incrementan el precio de la pulgada de madera. Altera notoriamente el comportamiento de compra de los clientes. Colombia es un país con un precio de gasolina relativamente alto fluctuante, lo cual hace que este factor sea de alto impacto.</p> <p>La temporada de lluvias dificulta el transporte del material (retraso en tiempo de entrega), y si el insumo se humedece sufre alta posibilidad de daño (interna y externamente). El aserramiento y el corte se dificultan también, generando retraso de distribución en toda la cadena y elevando costos y precio final.</p>	Se recomienda tener unos proveedores fijos que con los cuales los precios puedan ser negociables para que en momentos de crisis en cuanto al clima estos no suban el precio desvariadamente. Y en cuanto a las emisiones de material particulado la empresa debe suministrar al personal las herramientas de protección para no afectar la salud de los empleados.
Clima geográfico	x	5	El último punto positivo es que Colombia es un país privilegiado por tener una posición geopolítica dentro del continente suramericano importante, con dos océanos, diversidad climática y diferentes pisos altitudinales, lo que permite un mejor desarrollo de plantaciones forestales destinadas a procesos productivos tales como: fabricación de muebles, estructuras para la construcción y la producción de materias primas (tableros aglomerados, astillados, laminados, etc.) Esto, disminuye los costos y es favorable para las ventas de la empresa.	
Clima cultural	X	4,5	Culturalmente, los productos de madera son muy bien acogidos por la población en general. Si bien la empresa se dedica a la comercialización de insumos para la fabricación de muebles, artículos de madera, estructuras de construcción y demás, la alta demanda de estos artículos beneficia directamente a la empresa	Se le recomienda a la empresa considerar la posibilidad en otorgarle un valor agregado a sus productos, con el fin de ser más competitivo en el mercado y abarcar nuevos mercados.
Clima tecnológico	X	3,8	<p>Gracias a los desarrollos tecnológicos, la madera se puede cortar de madera rápida y fina adaptándola a las necesidades y especificaciones de medidas del cliente, esto a permito personalizar el servicio y el productos. Anteriormente, la empresa no contaba con este tipo de tecnología (sinfin, Canteadora) entonces se vendían solo los bloques de maderas y el cliente tenía que mandar a cortar la madera en otra parte.</p> <p>Se encuentra una falencia en la parte administrativa ya que la facturación y los procesos contables son manuales lo cual genera demoras en el despacho del pedido del cliente. Se hacen: facturas, recibos de caja, suma de pulgadas, manualmente.</p>	La empresa debe buscar más alternativas de agilizar el servicio y su personalización. Se recomienda la compra de un computador, una impresora multifuncional, un escritorio empresarial con más espacio, remodelar la oficina, instalar un CRM y un software contable.
Clima político	X	4,2	Es la CVC la que regula y verifica el comportamiento de las empresas que compran y venden maderas. Adicionalmente, la DIAN está haciendo uso de las herramientas políticas para disminuir la tala y comercialización de madera ilegal.	Se recomienda que la empresa se actualice con frecuencia sobre regulaciones de la CVC para aportar a la legalización de la madera en el país y ser una empresa legal.
Promedio		4,1		

5.2.2.8 Ventaja Competitiva y análisis de los recursos Maderas y Rapiadora Arroyo. Con el fin de determinar la ventaja competitiva de *Maderas y Rapiadora Arroyo* y analizar los recursos de tipo gerencial, en el Cuadro 12 se presenta la matriz de ventajas competitivas de la empresa y su competencia. Para ello, la matriz cuenta con un peso para cada Habilidad. Se utilizó un rango de calificación entre 1 y 5 donde 1 es que no lo cumple o no la tiene, 2 no la tiene pero está desarrollándola, 3 la tiene pero no es totalmente satisfactoria, 4 la tiene pero debe mejorar y 5 la cumple en su totalidad.

Cuadro 11. Ventaja competitiva y análisis de los recursos

HABILIDAD	PESO	MADERA Y RIPIADORA ARROYO		MADERAS SEBASTIAN		MADERAS Y ENCOFRADOS ANCHIPO	
PARA CONCEBIR Y DISEÑAR NUEVOS PRODUCTOS	10%	5.0	0.5	4.0	0.4	3.8	0.38
PARA PRESTAR EL SERVICIO	25%	4.0	1.0	4.0	1	3.9	0.975
DE MARKETING	25%	3.0	0.75	2.9	0.725	2.9	0.725
GERENCIALES	40%	3.0	1.2	3.5	1.4	3.3	1.2
TOTAL	100%	3.4		3.5		3.2	

En este sentido, la segunda mejor calificación es la de maderas y Rapiadora arroyo. En tabla de ventajas competitivas y análisis de los recursos, se puede observar que la empresa se destaca por concebir y diseñar nuevos productos, así como en sus habilidades para prestar el servicio. Sin embargo, hay falencias en las habilidades de marketing, debido a la ausencia de una dirección dedicada a planeación, implementación y seguimiento de estrategias de mercadeo, al igual que en las gerenciales pues hace falta más direccionamiento y coordinación la comunicación empresarial.

5.2.2.9 Factores de éxito de MADERAS Y RIPIADORA ARROYO y sus competidores

Cuadro 12. Factores de éxito de Maderas y Rapiadora Arroyo y sus competidores

FACTORES	Maderas y Rapiadora Arroyo	Maderas Sebastián	Maderas Y Encofrados Anchico	PORQUÉ ESA CALIFICACIÓN PARA MADERA Y RIPIADORA ARROYO.
Tecnología	4.5	3.8	3.5	MADERAS Y RIPIADORA ARROYO: MRA cuenta con equipos tecnológicos necesarios para cortar y finir la madera con medidas específicas pero los procesos administrativos aún siguen siendo muy manuales y esto demora la entrega del servicio. MADERAS SEBASTIAN: cuenta con casi la misma maquinaria que MRA. MADERAS Y ENCOFRADOS ANCHICO: cuenta con la misma maquinaria que MRA.

Cuadro 12. (Continuación).

FACTORES	Maderas y Rapiadora Arroyo	Maderas Sebastián	Maderas Y Encofrados Anchico	PORQUÉ ESA CALIFICACIÓN PARA MADERA Y RIPIADORA ARROYO.
Lugar de trabajo	4.0	4.5	4.2	MADERAS Y RIPIADORA ARROYO: El lugar de trabajo es bueno; los operarios cuentan con herramientas de trabajo necesaria pero, la oficina donde se realiza las labores administrativas es muy pequeña y "calorosa" siendo así, las condiciones del lugar de trabajo no son apropiadas. MADERAS SEBASTIAN: Es una empresa pequeña y organizada ya que su punto de venta siempre luce limpio, amplio y despejado. Esto hace que sea un lugar apto para realizar con facilidad y espacio el trabajo con la madera. La oficina administrativa es adecuada y cuentan con equipos de cómputo, e impresora que agilizan el servicio. MADERAS Y ENCOFRADOS ANCHICO: los operarios cuentan con herramientas de trabajo para sus labores, pero el sueldo es por contrato terminado, es decir, que NO cuentan con una salario fijo ni con prestaciones sociales en su totalidad, solo con Seguridad social EPS Y ARP.
Página WEB	0	3.8	3.0	MADERAS Y RIPIADORA ARROYO: La empresa no tiene ni página web, ni redes sociales. Se recomienda la contratación de la página web, donde los clientes puedan enviar sus cotizaciones, PQRS, ver y solicitar información, entre otros. MADERAS SEBASTIAN: Aunque no cuentan con página web, los datos de contacto de la empresa se encuentran en sitios de búsquedas muy efectivos que incrementan las posibilidades de que se efectúe el servicio ya que se pueden contactarse más fácil: vía telefónica, vía web, por celular o por medio de mensajes en estos sitios de búsqueda como: ciudadguru.com.co, amerpages, cali.infoinfo.co, guialocal.com y tuugo.com. MADERAS Y ENCOFRADOS ANCHICO: Está presente en las páginas amarillas de publicar donde se presenta información de la empresa de madera amplia, clara y precisa. Tiene fuerte presencia en internet, además de geo localización (mapa) para su fácil ubicación en buscadores como: imigra, guía de empresas colombianas, mi casa y hogar.
Redes sociales				
Productos	5.0	4.0	3.9	MADERAS Y RIPIADORA ARROYO: La empresa vende los tipos de maderas más comunes y utilizados en la industria y cuenta a menudo con un excelente inventario y disponibilidad. MADERAS SEBASTIAN: Los principales productos que vende la empresa son Maderas amarillo, teca, roble, granadillo, cedro Caquetá, flor morado y zapan. Distribuye en su mayoría a mueblerías y ebanisterías de forma directa en su punto de venta ofreciendo un horario de jornada continua, estacionamiento gratuito y servicio a domicilio. MADERAS Y ENCOFRADOS ANCHICO: Los principales productos que vende la empresa son: granadillo, caqueta, amarillo, flor morado y fabrican estibas para almacenamiento de mercancías en bodegas, escaleras de maderas, estos productos se elaboran para una actividad en especial (construcción) se alquilan.

Cuadro 12. (Continuación).

FACTORES	Maderas y Rapiadora Arroyo	Maderas Sebastián	Maderas Y Encofrados Anchico	PORQUÉ ESA CALIFICACIÓN PARA MADERA Y RIPIADORA ARROYO.
Inversión publicitaria	2.0	4.0	4.5	MADERAS Y RIPIADORA ARROYO: La empresa ha invertido netamente lo necesario: tarjetas comerciales y almanaques, pero nunca se ha generado una estrategia publicitaria sólida para lograr recompra o reconocimiento. MADERAS SEBASTIAN: la empresa ha invertido en tarjetas comerciales, almanaques, buscadores en internet, diseño de letrero publicitario en su punto de venta. Por lo tanto, su inversión en publicidad ha sido mediana. MADERAS Y ENCOFRADOS ANCHICO: es pequeña y con poca inversión económica, su inversión ha sido en buscadores en internet, tarjetas comerciales, almanaques.
Experiencia	5.0	3.5	3.0	MADERAS Y RIPIADORA ARROYO: MRA lleva 24 años en el mercado, su actual administrador y dueño fue primero, coter, operario de máquina, vendió madera de forma externa lo que lo convirtió en un gran conocedor del negocio y del producto. MADERAS SEBASTIAN: llevan 5 años en el mercado. MADERAS Y ENCOFRADOS ANCHICO: llevan 10 años en el mercado.
Reconocimiento de Marca	3.5	3.0	3.5	MADERAS Y RIPIADORA ARROYO: El reconocimiento de marca que se ha logrado ha sido inconsistente pues se trata de que el administrador ha generado confianza y ofrece madera legal y de buena calidad ante los clientes actuales, por esto se han logrado recompras y la popularidad ante municipios aledaños a Cali como: yumbo, Jamundí y Palmira. MADERAS SEBASTIAN: En los buscadores donde se encuentran no presentan elementos de la marca como logo, slogan u otro que ayude fortalezca la identidad de marca en la mente de los clientes. No obstante, en su punto de venta si cuentan con identificación empresarial y portafolio de productos y servicios que ofrecen. MADERAS Y ENCOFRADOS ANCHICO: se preocupan por su imagen corporativa y por prestar un buen servicio, aunque es pequeña y con poca inversión económica.
Capacidad para innovar	2.5	2.5	2.5	MADERAS Y RIPIADORA ARROYO: La empresa pasó de vender solo los bloques de maderas a ofrecer el servicio de ripiado que consiste en cortar la madera con especificaciones de medidas propias. Pero, como ya se ha mencionado, le hace falta innovar en procesos administrativos pasar de lo manual a lo sistematizado. Debe de invertir más en posicionamiento de marca. MADERAS SEBASTIAN: La empresa pasó de vender solo los bloques de maderas a ofrecer el servicio de ripiado. Debe de invertir más en posicionamiento de marca. MADERAS Y ENCOFRADOS ANCHICO: La empresa pasó de vender solo los bloques de maderas a ofrecer el servicio de ripiado. Y además, ofrece el servicio de alquiler de elementos de madera como estibas, escaleras, los cuales sirven como implementos de trabajo para trabajos de la construcción. Debe de invertir más en posicionamiento de marca.
TOTAL	3.31	3,64	3,51	

La calificación que se asigna de 1 a 5 significará que la empresa se encuentra bien cuando tiene 5 y 1 que se encuentra mal; 0 (cero) significa que no lo tiene.

5.2.3 Direccionamiento estratégico. Para conocer el direccionamiento de la empresa, se hizo uso de matriz DOFA, ANSOFF y el análisis de posición estratégica mediante la matriz PEYEA (Posición estratégica de evaluación y acción). A continuación se presenta cada una de ellas con el fin de identificar la situación actual de la compañía y diseñar estrategias adecuadas para la empresa.

5.2.3.1 DOFA. La matriz DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis utilizada para la generación de posibles estrategias a partir de la identificación de factores externos e internos de la empresa, tomando en cuenta la situación actual y el contexto⁴⁸.

En este sentido las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se pueden definir como:

Las estrategias FO son las ventajas propias y las posibilidades que da el entorno, para construir un fortalecimiento del propósito.

Las estrategias DO tienen como objetivo principal superar las debilidades internas de la compañía, haciendo uso de las oportunidades que brinda el entorno.

Estrategias FA “buscan evitar las amenazas del entorno y aprovechar las fortalezas de la compañía”⁴⁹.

Estrategias DA “permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso”⁵⁰.

⁴⁸ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Análisis DOFA [en línea]. Colombia: UNAL, s.f., [consultado 31 de octubre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf.

⁴⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL VIRTUAL. Matriz DOFA [en línea]. Colombia: Universidad Nacional virtual, 2008 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm.

⁵⁰ Ibid., Disponible en Internet: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm.

En el cuadro 13, se presenta el análisis DOFA de la empresa Maderas y Rypiadora arroyo:

Cuadro 13. DOFA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con una amplia trayectoria en el sector. • Ofrece madera de buena calidad. • Amplia oferta de líneas de producto (diferentes tipos de madera). • Buena retención de clientes actuales. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los salarios de la mano de obra no son fijos pues se paga por contrato finalizado y no se ofrecen prestaciones sociales de ley creando inestabilidad en la mano de obra. • Experiencia media en el mercado • conocimiento básico en el producto. • Poca existencia en el inventario de productos muy apetecidos por el mercado.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • MRA no cuenta con un sistema de software para inventarios, cotizaciones y hacer seguimiento a los clientes. • No se han realizado promociones • No hay un área contable formal, ni área de mercadeo con fuerza de ventas para impulsar los servicios y productos, fidelizar a los clientes y evaluar el nivel de satisfacción de los mismos. • No existe un manual de funciones para coordinar la comunicación empresarial y la eficiencia de procesos. • La empresa no cuenta con un plan de mercadeo anual para fijar metas. • No hay sistemas de control de calidad. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión media en buscadores web y en arquitectura de marca (logo, letrero en punto de venta) que facilitan el contacto con el cliente. • Pulcritud en punto de venta, a pesar de que la madera genera mucho polvo, y existencia d procesos computarizados. • Ofrecen los mismos tipos de maderas a precios competitivos definidos por el mercado. • Horario en jornada continua. • Interés en lograr reconocimiento y posicionamiento de marca.

5.2.3.2 Matriz ANSOFF. La matriz a continuación, presenta las diferentes oportunidades con las cuales cuenta la compañía⁵¹. Con este análisis, se pretende establecer las estrategias que debe adoptar la empresa para cada uno de los casos.

Cuadro 14. Matriz ANSOFF

MERCADOS	ACTUALES	La empresa Maderas y Rypiadora Arroyo cuenta con el servicio de rypiado el cual consiste en cortar la madera en medidas y formas específicas, además, la empresa cuenta con la maquinaria necesaria para hacerlo.	La empresa puede desarrollar en producto molduras de productos prefabricados en madera para la venta a negocios de artesanías en madera, por ejemplo: cajas en madera para pintar, cofres, cuadros, entre otros.
-----------------	-----------------	---	--

⁵¹ Matriz ANSOFF [en línea]. Colombia: Word Express, 2009 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://wwwmarketing.wordpress.com/2009/02/27/matriz-de-ansoff/>.

Cuadro 14. (Continuación).

	NUEVOS	Se puede ampliar el mercado a misceláneas y artesanías de madera de la ciudad de Cali, también, para la ciudad de Bogotá y Medellín pues presentan un gran volumen de madera aserrada. Teniendo en cuenta que la empresa direcciona sus esfuerzos hacia la ciudad de Cali y municipios aledaños.	Si hay elementos de diversificación en el portafolio y en el mercado, pues se puede ofrecer la venta de productos prefabricados de madera a misceláneas y artesanías listos para pintar.
		NUEVOS	ACTUALES
		PRODUCTOS	

Para esto, se tiene en cuenta que: 1. Producto Actual en un Mercado Actual describe una estrategia de penetración de mercados. 2. Productos Nuevos en mercados actuales se refiere a desarrollo de nuevos productos. 3. Productos actuales en mercados nuevos plantea el a desarrollo de nuevos mercados. 4. Productos nuevos en mercados nuevos representa diversificación.

5.3 FASE III (INVESTIGACIÓN)

Para determinar quiénes son los clientes, cómo es su comportamiento de compra y cuáles son los atributos que evalúan en el momento de compra, se llevó a cabo una investigación de tipo cualitativo durante 4 días en el mes de noviembre. Para la obtener datos relevantes, se utilizó una entrevista personal a 7 clientes actuales importantes de la compañía en donde se les pregunto acerca de su frecuencia de compra, los principales productos que adquiere la empresa, los momentos de compra, y atributos que evalúan para seleccionar un producto/servicio. (Ver Anexo D).

Se encontró que la frecuencia de compra de los clientes actuales oscila entre 2 a 3 días por semana (en los primeros y últimos meses del año) según la intensidad del trabajo que el cliente tenga en su empresa. Los tipos de maderas que más compran son: cedro Caquetá, amarillo y granadillo. Con un promedio en pulgadas que esta entre 1000 y 5000 pulgadas.

En cuanto a los motivos de compra de interés para el cliente se descubrió que les interesa cumplir a sus clientes, entregas en tiempos óptimos, abastecerse de suficiente inventario y conseguir madera de calidad.

La durabilidad de la madera, disponibilidad y un buen corte, son los atributos que consideran los clientes para comprar la madera.

Finalmente, los clientes piensan que, la calidad y la disponibilidad de la madera son características importantes que ellos consideran para elegir un proveedor. De la misma manera, también creen que los precio de la empresa Maderas y Rapiadora Arroyo son medios y generalmente se encuentran satisfechos con el servicio que presta dicha empresa. Pero las recomendaciones que se dan son que implemente algunas mejoras, mantener el buen stock de producto y los precios.

Tomando en cuenta la información suministrada por el gerente, así como las bases de datos internas de la compañía y los resultados de la investigación cualitativa, a continuación se presenta un análisis de los clientes actuales.

5.3.1 Análisis de los clientes potenciales. Los clientes potenciales son empresarios propietarios de mueblerías, ebanisterías y arquitectos ya que el sector de la construcción es uno de los que genera demanda para el sector.

5.3.2 Descripción de los clientes. Los clientes son empresarios sensibles al precio, les gusta comprar maderas de calidad, pues es, su principal insumo para cumplir las expectativas del consumidor final. Esto también hace que la frecuencia de compra sea alta.

- **¿Quiénes son los clientes?** Los clientes de la compañía son todas las pequeñas y grandes empresas que se dedican a la fabricación y producción de artículos a base de madera tales como muebles para el hogar, puertas, ventanas, y artículos de decoración en general. (Mueblerías y ebanisterías). Del mismo modo, dentro de los clientes se incluyen todas aquellas constructoras que incluyan dentro de sus insumos, madera como recurso de trabajo.

- **¿Qué compran y como lo usan?** Compran madera como insumo para la elaboración de bienes o artículos finales. Dependiendo del producto que vayan a fabricar, escogen la calidad de las diferentes extensiones de línea de madera que

se comercializan. Para hacer uso de ellas, transforman las maderas realizando molduras, pintándola, afilándola, marcándola con figuras. Con el fin de convertirla en productos atractivos y sofisticados para el consumidor final, como: muebles, camas, cunas, sillas, closets y escritorios.

- **¿Dónde lo compran?** En empresas dedicadas a la comercialización de madera virgen o sin procesar. Específicamente, comercializadoras de maderas que ofrezcan el servicio de cepillado, ripiado y corte de la misma.

- **¿Cuándo compran?** Las ebanisterías y mueblerías compran cuando tienen pedidos de artículos relacionados con madera, o para conservar un inventario en bodega. Para el caso de las constructoras, se compran los insumos una vez se ha aprobado el proyecto (si la madera se incluye en el proceso de construcción como vigas), o cuando el proyecto ya está en obra blanca (closets, puertas, ventanas, etc.).

- **¿Cómo seleccionan el producto?** Seleccionan el tipo de madera dependiendo de lo que vayan a fabricar y de la demanda del producto.

- **¿Por qué prefieren un producto?** La madera continua siendo uno de los insumos favoritos para fabricar muebles y artículos en general para el hogar. La preferencia según del tipo de madera, depende básicamente del precio y la calidad que el cliente final exija. Las preferidas son el credo y madera amarillo por su dureza, calidad y su gran acogida en el mercado.

- **¿Cómo responden los clientes a los programas de marketing?** En la categoría, generalmente, los clientes no muestran mucho interés a los programas de marketing, de hecho, son pocas las comercializadoras de maderas que los realizan. Lo que más les importa es el factor precio: compran a quien les ofrece el precio más bajo.

- **¿Volverán a comprar?** Los clientes comprarán si: el producto cuenta con garantía, se ofrece un precio bajo, se cuenta con un sistema organizado de distribución y suficientes inventarios.

5.3.3 Segmentación y mercado meta. El segmento de mercado al cual se dirige la empresa son ebanisterías y mueblerías interesadas en adquirir maderas finas para entregar valor agregado a sus consumidores. Les gusta ofrecer productos sofisticados para ganar cuota de mercado y así tener posicionamiento en el mismo.

Cuadro 15. Segmentación de los clientes de *Maderas y Rapiadora Arroyo*

Tipo de clientes:	Corporativos: pequeñas empresas y comerciantes
Variables geográficas:	Cali y su zona de influencia
Variables demográficas:	Ebanisterías, Mueblerías, Constructoras de proyectos de vivienda
Beneficios buscados:	Productos de buena calidad a un bajo precio, y rápida entrega

Mercado Meta: ebanisterías y mueblerías de la ciudad de Cali y municipios aledaños.

El tipo de mercado meta que se define para Maderas y Rapiadora Arroyo es un Mercado del Productor o Industrial que está formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios. En el caso de MRA, las ebanisterías y mueblerías compran la madera y la hacen cortar de acuerdo al producto que vayan a fabricar, pueden ser: camas, clósets, cocinas integrales, comedores, entre otros. Y en cuanto a las constructoras, estas compran las molduras de puertas y ventanas para sus proyectos de vivienda.

La estrategia que MRA utiliza para este mercado meta es de marketing de nicho, dado que la empresa busca una gran participación en varios segmentos del mercado: ebanisterías, mueblerías, constructoras, y demás empresas de la ciudad de Cali y municipios aledaños que les interese ofrecer productos hechos en maderas finas para entregar valor agregado al consumidor final.

6. OBJETIVOS

6.1 FASE IV (ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS)

A continuación se presenta la fase de elaboración de estrategias. En ella están contenidos que la empresa ha decidido cumplir para el año 2015, así como el método para realizarlo y el coste del mismo.

6.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS

En cuanto a la empresa Maderas y Rapiadora Arroyo, esta, es una empresa que tiene amplia experiencia en el mercado y unos clientes con frecuencia de compra media, por lo tanto se requiere una transformación, organización y planeación administrativa y de marketing para poder sostenerse en el mercado y soportar los cambios del mismo. Para esto se trazan los siguientes objetivos:

- Ofrecer soluciones productivas con altos estándares de calidad en los productos y servicios.
- Alcanzar un posicionamiento corporativo en la ciudad de Cali, por un excelente servicio al cliente y altos estándares de calidad en productos y servicios.

6.3 OBJETIVOS DIVISIONALES

6.3.1 Recursos humanos

- Diseñar una fuerza de ventas sólida y eficiente.
- Brindar al personal prestaciones sociales y seguridad social mínimas exigidas por la ley.
- Realizar un plan de capacitación para todo el personal al menos una vez al año

6.3.2 Finanzas

- Mantener los costos e inventario necesario para responder la demanda.
- Implementar proyectos que incrementen las utilidades de la empresa.

6.3.3 Jurídico

- Comercializar madera legalmente extraída.
- Cumplir con las normas y leyes exigidas por las entidades competentes.

6.4 OBJETIVOS DE MARKETING

Incrementar las ventas de la empresa para el año 2015 en un 8%, con el fin de proporcionarle un mayor flujo de efectivo e impulsando la gestión comercial en la ciudad de Cali. Dicho crecimiento se atribuirá en un 3% ⁵² (teniendo en cuenta que para el 2015 el Banco de la Republica estima un crecimiento en dicho porcentaje), y un 5% adicional por la implementación del plan de mercadeo propuesto.

6.4.1 Objetivos específicos

- Diseñar un plan de acción para la consecución y retención de clientes actuales.
- Construir e implementar estrategias promocionales de marketing directo que fortalezcan el reconocimiento y nombre de la empresa.
- Diseñar e implementar estrategias promocionales de impulsen las ventas mensuales de la empresa en sus variada oferta de productos y servicios.

⁵² SÁNCHEZ, Alejandro. Emisor proyecto crecimiento para 2015 entre 3,5% y 6% [en línea]. Colombia: Banrep, agosto 4 de 2014, [consultado octubre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.larepublica.co/emisor-proyecta-crecimiento-para-2015-entre-35-y-6_153096.

- Formalizar de fuerza de ventas que apoye el funcionamiento comercial de la empresa.
- Formalizar los sistemas de información de la compañía, con el fin de optimizar: los tiempos de entrega de material, eliminar la facturación y cobro manual, y retener información de contacto de los clientes permanentes de la empresa.

6.5 VOLÚMENES Y UTILIDADES

El siguiente cuadro permite observar ventas en pesos y pulgadas de madera por mes para el año 2015. Se tomó como referencia, para realizar la proyección de ventas, el objetivo de marketing: un crecimiento al menos del 8%.

Cuadro 16. Volumen y utilidades para el año 2015

Concepto	Cantidad de pulgadas vendidas en 2014	Cantidad de ventas promedio en 2014	Cantidad de pulgadas Proyectadas en 2015 (8% +)	Cantidad de ventas Proyectadas en 2015
Enero	11.272	23.671.200	12.174	25.564.896
Febrero	18.817	39.515.700	20.322	42.676.956
Marzo	9.978	20.953.800	10.776	22.630.104
Abril	10.031	21.065.100	10.833	22.750.308
Mayo	5.749	12.072.900	6.209	13.038.732
Junio	4.763	10.002.300	5.144	10.802.484
Julio	11.709	24.588.900	12.646	26.556.012
Agosto	11.265	23.656.500	12.166	25.549.020
Septiembre	19.089	40.086.900	20.616	43.293.852
Octubre	10.009	21.018.900	10.810	22.700.412
Noviembre	7.302	15.334.200	7.886	16.560.936
Diciembre	10.266	21.558.600	11.087	23.283.288
Total	130.250	273.525.000	140.670	295.407.000

De acuerdo con el cuadro anterior, la empresa planea vender alrededor de 10.420" adicionales para el año 2015. Dado que en promedio, el precio de la madera común o más comercializada oscila en los \$2.100 pesos por pulgada, se espera para el 2015 recibir ingresos adicionales por las pulgadas proyectadas a vender de al menos \$21.882.000 pesos más en el año.

6.6 OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Alcanzar un posicionamiento en la mente de los clientes actuales como una empresa organizada, seria e innovadora.
- Evaluar periódicamente la satisfacción de los clientes actuales, esforzándose en que esta se mantenga al menos del 95%
- Ser reconocidos como la empresa que más sabe de madera en el sector y que ofrece un excelente servicio al cliente.

7. ESTRATEGIA PRODUCTO VS MARCA

7.1 MERCADO OBJETIVO

Ebanisterías, constructoras y mueblerías de la ciudad de Cali interesadas en adquirir maderas finas para entregar valor agregado a sus consumidores. Les gusta ofrecer productos sofisticados para ganar cuota de mercado y así tener posicionamiento en el mismo.

7.2 COMPETIDORES OBJETIVOS

- Maderas Sebastián
- Maderas Anchico

7.3 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Durabilidad: las maderas finas que ofrece Maderas y Rapiadora Arroyo tienen una larga duración (cedro, ecuatoriano, amarillo) a diferencia de la madera prensada, que es simplemente unir aserrín y convertirlo en molduras de madera, lo cual hace que los productos finales se rayen con facilidad, se deshagan en menos tiempo, convertirlos en un productos de baja calidad.

Transformable: la madera es muy transformable porque con ella se pueden realizar diferentes cortes y molduras (formas y tamaños) para producir productos llamativos y finos para el consumidor final.

Disponibilidad: **MRA** sostiene un buen inventario por lo tanto, la demanda se abastece muy bien porque los clientes encuentran justamente los tipos de madera que más utilizan.

7.4 ESTRATEGIA CENTRAL

Reforzar el reconocimiento de la empresa en los clientes actuales, además de capacitar al personal e implementar mejoras internas de: calidad, tiempo de entrega y funciones administrativas.

7.4.1 Proposición de valor. La proposición de valor de Maderas y Rapiadora Arroyo se basará en entregar productos de calidad con un Rapiadora excelente que cumpla con las exigencias del cliente, para así, generar confianza y también uno de los principales objetivos es realizar entregas óptimas.

Por lo que se creara una fuerza de ventas que impulse los productos y realice un seguimiento personalizado para cada cliente, como también una capacitación a operarios de maquina con un aliado especial para perfeccionar las técnicas del trabajo con la madera asegurando el conocimiento que la empresa ha tenido en el mercado. La proposición de valor será:

“se sabe de Madera”

7.4.2 Posicionamiento del producto. La empresa con el fin de obtener una ventaja competitiva, basará su diferenciación en la entrega de productos de calidad a excelente precio, generándole la confianza a los clientes de que es la mejor elección que puede hacer, acompañado de entregas de producto a tiempo.

Por lo tanto, la empresa desea entregarle a los clientes *más por lo mismo*, es decir, los precios de los productos y servicios no cambiarán, pero si se mejorará el servicio al cliente mediante:

- Eficiencia en los requerimientos de los clientes (mediante el acompañamiento de la fuerza de ventas).
- Eficiencia en la facturación (mediante la implementación de un sistema contable que permita realizar la facturación sistematizada).

- Eficiencia en las entregas. (mediante una organización en la logística interna, una vez este facturado el producto).
- Mejoras en la calidad del producto y ripiado. (mediante la compra de materia prima de alta calidad y capacitación de los operarios al menos una vez al año).

Bajo este panorama, la declaración del posicionamiento para la empresa a partir del 2015 será: “Para quienes requieren insumos y servicios de alta calidad y a precios justos, Maderas y Rapiadora Arroyo le ofrece ripiado realizado por expertos, con excelentes tiempo de entrega”.

7.5 MEZCLA DE MARKETING

El logo representa un conjunto de bloques de madera que forman las dos primeras letras del producto que la empresa vende y del nombre (apellido del gerente) de la misma como tal. Las letras son cuadrículadas y de color café pues la madera es de ese color y es dura y cuadrada.

Figura 9. Logo de la empresa Maderas y Rapiadora Arroyo



Pero también se usó el color café porque conecta con sentimientos densos y pesados. El café puede ser usado para crear una buena impresión y que ésta sea estable en el tiempo.

Es un color que se encuentra en la tierra, en la madera, en la piedra. Es un color cálido, neutro y se encuentra muy extendido en la naturaleza tanto entre seres vivos como en entes materiales y el producto que ofrece la empresa Maderas y Rapiadora arroyo es natural ya que es extraído de los árboles.

La empresa opto por incluir en su logo el nombre de su servicio principal (ripiado) para captar la atención de los que lo ven, además, porque dicho servicio es muy importante para el cliente a la hora de escoger su proveedor de madera.

7.5.1 Estrategia de Producto. La empresa Maderas y Ripiadora Arroyo ofrece un producto industrial que se utiliza como material e insumo para la fabricación de elementos en madera. Sin embargo, el valor esencial para el cliente no es la madera, sino la comodidad que todos los bienes diseñados con este material pueden ofrecer.

La estrategia de producto estará enfocada en la calidad del ripiado, teniendo en cuenta que se espera incluir en el portafolio de productos maderas de mayor calidad (cedro Caquetá, ecuatoriano, amarillo, tangare, pino entre otras maderas finas), así como la capacitación de los operarios.

La empresa ofrecerá una garantía de sus maderas, por seis meses. Esta garantía será relativamente corta, debido a que del manejo que cada uno de los clientes le dé a la madera su duración puede ser mayor o menor. La entrega de los pedidos de insumos de madera se realizará en un tiempo no mayor a dos días hábiles una vez recibida la orden de compra y el pago del cliente. En cuanto al servicio de corte y ripiado, la entrega de los trabajos se realizará en un tiempo superior no mayor a 4 días hábiles, una vez recibido el material en la bodega. Las entregas de producto al cliente se realizarán en sus bodegas; si el cliente es de la ciudad de Cali y la compra es superior a \$500.000 pesos m/l, la empresa asumirá el costo del flete, de lo contrario el cliente pagará dicho costo.

Finalmente, el servicio pos – venta llevará a cabo mediante la fuerza de ventas, quienes además de fortalecer la rotación del producto, estará pendiente de las entregas del producto, los comentarios de los clientes, y acompañamiento (asesoría) en la escogencia del material o servicio.

7.5.2 Estrategia de precio. La estrategia de precio que estableció la empresa para sus productos y servicios será una combinación entre precios basados en costo y precios de la competencia. Todo esto, teniendo en cuenta que para que la empresa puede sostenerse en el tiempo debe conservar un margen de utilidad de los productos al menos del 40% y en los servicios del 45%, además de la alta sensibilidad de la demanda al precio, por lo que es fundamental que la empresa no tenga alta diferenciación con los precios del mercado.

Descuentos por volumen: de acuerdo a la cantidad de pulgadas compradas se establecerá un rango de volumen y un porcentaje de descuento respectivamente. Estos descuentos no serán acumulables.

Cuadro 17. Porcentajes de descuentos por volúmenes de Maderas y Rapiadora Arroyo

Unidades	% descuento
500 pulgadas	3%
500-1000 pulgadas	5%
Superiores a 1000	7%

Descuentos por pronto pago: se realizará un descuento del 3% a los clientes que paguen después de 15 días calendarios (contados a partir de la fecha de la factura) los saldos de sus facturas. Este descuento será adicional a los descuentos por volumen y solo para compras mayores a 500 pulgadas.

Se implementará el sistema de pago mediante tarjetas débito o crédito; por lo que se tramitará el código único ante Servibanca, solicitándose el servicio de datafono mediante Redeban.

7.5.3 Estrategia de Distribución y Logística. La distribución de los productos y servicios se manejará mediante un canal directo sin intermediarios, por lo que lo que la estrategia consiste en facilitar a los clientes el producto a su medida y en el menor tiempo posible. La estrategia de valor para la cadena de suministros será proporcionarle al cliente una entrega rápida del producto (no más de 2 días hábiles) y servicio (no mayor a 4 días hábiles).

7.5.4 Estrategias Mezcla promocional. La empresa diseñará su estrategia promocional de “empujar”, de tal forma que promoverá sus productos en el canal de fabricantes y mayoristas, con el fin de que ellos a su vez se encarguen de la promoción para clientes finales.

Teniendo en cuenta los cinco componentes de la mezcla promocional (publicidad, relaciones públicas, ventas personales, marketing directo y promoción de ventas), se plantearon las siguientes estrategias en torno a 4 ítems de la mezcla.

Publicidad. Se hará uso de correos electrónicos masivos a los clientes actuales, ofreciéndole las promociones vigentes en el mes; por lo cual se creará una base

de datos de correos electrónicos de clientes actuales. Se pautará en una revista impresa importante del sector, acompañado de un reportaje mensual con temas de interés del sector.

Relaciones públicas. Se participará en eventos empresariales del sector maderero, donde se pueda impulsar el nombre de la empresa, conocer clientes potenciales, cerrar negocios con ellos y fortalecer las relaciones con los clientes actuales.

Promoción. Debido a que la mayor parte de los clientes son industriales, las promociones serán de corto plazo y dirigidas a ellos específicamente; esto, con el fin de estimular las compras y brindarle herramientas de trabajo a la fuerza de ventas.

Para ello:

- Se proporcionará a la fuerza de ventas una *muestra* de cada tipo de producto que la empresa comercializa, con el fin de que los clientes actuales conozcan el portafolio más a fondo y puedan tener un contacto directo con la calidad del material que la empresa ofrece.
- Se ofrecerán paquetes de descuento (2x1) en productos de baja rotación. Esta promoción podría variar mensualmente con el fin de que los clientes aumenten las compras de producto.
- Se obsequiará el servicio de ripiado siempre y cuando el cliente haya hecho compras superiores a \$1.500.000 mil pesos en producto.
- Se entregaran obsequios adicionales empresariales en días especiales para cliente: cumpleaños, día del padre, día del comerciante, navidad, entre otros.

Ventas personales. Dada la importancia de la fuerza de ventas en el proceso comercial de la empresa, se construirá una fuerza de ventas con al menos dos personas: una de ella se encargará de retener los clientes actuales de la empresa y la otra de atraer los clientes potenciales con la presentación de la propuesta comercial que ofrece Maderas y Rapiadora Arroyo.

Marketing Directo. Con el fin de aumentar la participación de la empresa en la aparición los medios BTL, se dispondrá de: (1) una página web en la cual los clientes puedan observar el desempeño corporativo de Madera y Rapiadora Arroyo, los diferentes servicios y productos con los cuales cuenta la empresa, e información de contacto; (2) un *fan page* en Facebook que mantenga informado a todos los clientes e interesados en el tema sobre las diferentes promociones mensuales de la compañía; (3) *correo electrónico* para contacto inmediato con clientes actuales y potenciales. (4) *Telemarketing* para concretar citas con los clientes actuales y/o potenciales, además de recordar los servicios de la empresa y las promociones vigentes.

8. PROGRAMAS DE SOPORTE DE MARKETING

8.1 PUBLICIDAD

Publicidad impresa: se publicara un artículo reportaje mensual durante 1 año, donde la empresa aparte de ofrecer sus servicios contara su experiencia en actividades de ripiado y corte de madera. Se está pensando tentativamente en la revista “Mueble y Madera”. Para llevar a cabo esta actividad publicitaria la empresa dispondrá de \$851.0000 anuales.

Eventos empresariales: dicha participación en eventos empresariales dependerá de la ciudad en la cual se realice el evento. La ciudad de interés por el momento para la empresa es Cali. Para ello, la empresa dispondrá un millón de pesos anuales (\$1.500.000).

Catalogo para la fuerza de ventas: se construirá un catálogo para la fuerza de ventas que apoye sus actividades diarias. Dicho catalogo estará compuesto por una lista de precios de los productos y servicios así como un muestrario del mismo. El presupuesto disponible para esta herramienta serán \$200.000 mil pesos cada uno, una sola vez.

Correo Masivo: se dispondrá de un auxiliar de mercadeo que construirá una base de datos inicial de correos electrónicos de los clientes actuales de la empresa. Esta actividad durará alrededor de un mes calendario. Mediante esta plataforma se mantendrá informados a los clientes sobre las promociones, productos y demás servicios que se ofrecen, además de contestar inquietudes quejas y reclamos. Para la construcción de la base de datos, la empresa dispondrá de \$300.000 pesos, una sola vez.

Página Web: se construirá una página web informativa e interactiva que permita a los clientes conocer la empresa y su cartera de negocios, además de: chat online, PQRS, Directorio virtual, noticias de interés del sector, opción para cotizar, enviar órdenes de compras, realizar solicitudes de información. Esta actividad tendrá un costo de \$1.300.000 mil pesos, una sola vez.

Fan Page: el portal se construirá con el fin de fortalecer la imagen de marca corporativa de Maderas Arroyo. La plataforma inicial con la cual se pretende

activar la marca será Facebook. Esta actividad inicialmente no tendrá costo para la empresa.

Motores de búsqueda: con el fin de aumentar la participación del nombre de la empresa en internet, se suscribirá la información básica de Maderas Arroyo en todos los directorios gratuitos. Esto permitirá que clientes actuales y potenciales puedan contactarse con la empresa fácilmente.

Obsequios por días especiales: se realizarán lapiceros y libretas con el logo de la empresa, para obsequiar a los clientes en las visitas empresariales. Adicionalmente, se reservará una parte del presupuesto para obsequios para clientes especiales, cumpleaños y días comerciales como amor y amistad, el día de la secretaria y demás. Para esta actividad se dispone de \$1.500.000 mil pesos anuales.

8.2 PROMOCIÓN DE VENTAS

Cupones de descuento para el día del comerciante para clientes que haya realizado compras acumulativas a 1.000.000

Cupón de descuento para las primeras 5 llamadas que genere la publicación del artículo reportaje.

Rifa Anual de un viaje familiar para 4 personas al eje cafetero y parque del café durante tres días en temporada baja, por compras mayores a \$2.500.000 pesos.

8.3 FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas estará constituida por dos personas inicialmente. Una de ella se encargará de retener los clientes actuales y la otra de atraer clientes potenciales. Para la contratación de la fuerza de ventas se les ofrecerá un contrato a término fijo por seis meses con las siguientes condiciones:

Un básico de \$250.000 pesos más \$100.000 pesos de auxilio de transporte. El asesor debe hacerse cargo del pago de seguridad social (EPS y ARP). La empresa adicionalmente, le ofrece al asesor una comisión por ventas del 3% si

estas superan los siete millones de pesos mensuales y del 5% si superan los quince millones de pesos mensuales

8.4 PRECIOS

Los precios de los productos y servicios se determinaron bajo una combinación de entre precios basados en costo y precios de la competencia. Por lo que, para el caso de los productos se espera un margen de rentabilidad al menos del 40% y en los servicios del 45%.

8.5 CANALES

Debido a que la estrategia de distribución será directa, se contará con un punto de venta, operativo y administrativo ubicado en la calle 25 # 8 a 50 barrio obrero ubicado en el centro de la ciudad de Cali.

8.6 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente será supervisado por la coordinadora de marketing, Para ello se realizará un cronograma de actividades que permita coordinar las visitas a los clientes por parte de la fuerza de ventas y seguimiento del servicio.

Adicionalmente, por compras superiores a \$500.000 mil pesos, la empresa ofrecerá el servicio del transporte en la ciudad de Cali totalmente gratis para el cliente.

8.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Una vez recolectada la base de datos de los clientes actuales, se espera ejecutar una investigación de mercados de tipo cuantitativa, para conocer el nivel de satisfacción de los clientes actuales. Esta actividad, se desea llevar a cabo al menos 1 vez por año.

Adicionalmente, la coordinadora de mercadeo deberá actualizar este plan de mercadeo anualmente, tomando como referencia información del Macroentorno, información de la categoría e inteligencia a los competidores. Todo esto, con el fin

de modificar las estrategias de mercadeo de acuerdo con la exigencia de los clientes para incrementar porcentualmente las utilidades de la empresa.

8.8 ALIANZAS Y ASOCIACIONES

Se afiliará a la empresa a la Federación Nacional de Industriales de Maderas, con el fin de obtener información de primera mano acerca de la industria entre otros beneficios. También con Federación Nacional de Comerciantes FENALCO para capacitación de la fuerza de ventas. Para estas afiliaciones se dispondrá de \$200.000 mil pesos anuales.

Del mismo modo, se realizará una alianza estrategia con el SENA para acceder a cursos técnicos de trabajo con la madera, que permitan brindarle conocimiento amplio a los operadores sobre nuevas tecnologías y procesos de corte y ripiado.

8.9 MONITORIA Y CONTROL

Google Analytics será una herramienta de seguimiento.

Se configura hojas de cálculo para monitorear el progreso de las ventas de los vendedores.

Evaluación y seguimiento para las actividades de los vendedores. Se les ofrecerá una serie de capacitaciones para mejorar su rendimiento e impulsar sus resultados.

Los vendedores darán retroalimentación específica de cada actividad que realice; por ejemplo: número de clientes potenciales que entran después de una promoción y realizaran encuestas de satisfacción periódicamente.

8.9.1 Medidas de desempeño. Para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas, así como el rendimiento de las actividades comerciales, se utilizarán los siguientes indicadores:

- Número de clientes nuevos que ingresaron a la empresa

- Numero Clientes potenciales contactados y efectivos
- Numero de llamada efectivas (se logró concretar una cita con el prospecto).
- Número de visitas empresariales realizadas.
- Número de llamadas entrantes por anuncio publicitario
- Numero de PQRS recibidas por sitio web
- Incremento o disminución del nivel de satisfacción del cliente
- Número de clientes contactados y efectivos por asistencia a eventos empresariales.
- En cuanto incremento el nivel de ventas de la empresa.

8.9.2 Fuentes de información. Cada vendedor deberá presentar mensualmente un informe de ventas donde especifique: cuantas llamadas y visitas a clientes realizo en el mes, Bases de datos que posee actualmente, preguntas – quejas -sugerencias y reclamos (PQR) de clientes visitados.

9. EVALUACIÓN FINANCIERA

9.1 FASE V (GESTIÓN)

En la última fase del plan de mercadeo, se desarrollará un análisis financiero para evaluar la viabilidad del plan de mercadeo propuesto para la empresa maderas y rpiadora arroyo. A continuación se va a mostrar el presupuesto que se tienen en cuenta para su análisis.

9.2 PARÁMETROS

El análisis financiero se realizará en un periodo de tiempo de 12 meses, teniendo en cuenta los costos del plan de mercadeo y la proyección de ventas propuestas para el 2015 con un incremento del 8%.

9.3 COSTOS DE MARKETING

En cuanto a los cotos del plan de mercadeo, la empresa tiene presupuestado gastarse alrededor de \$30.000.000 millones de pesos. Se debe tener claro que algunas de las acciones de marketing que se tienen planeadas desarrollar solo serán una vez, por ejemplo: el diseño de la página web, la construcción de la base de datos, el catálogo de la fuerza de ventas, la inversión en el datafono, los pendones y la implementación del sistema POS. En la tabla xx se puede observar los costos del plan.

Cuadro 18. Costos del plan de Marketing

Publicidad	Tipo de gasto	Total en pesos
Polireportaje revista MYM	Anual	851.000
Eventos empresariales	Anual	1.500.000
Construcción de base de datos	Una Vez	300.000
Diseño de página Web	Una Vez	1.300.000
Obsequios promocionales	Anual	1.500.000
Cupones (5 unidades)	Una Vez	125.000
Pendones (2 pendones 1 x 0.70)	Una Vez	100.000
Obsequios empresariales	Anual	1.500.000
Promociones		
Viaje para 4 personas al eje cafetero x 3 días (parque de Café y Panaca)	Una Vez	1.500.000
Ventas personales		
Suscripción servibanca y Redeban	Una vez	600.000
Celulares	Una vez	200.000
Plan de voz	Anual	600.000

Cuadro 18. (Continuación).

Catalogo para la fuerza de ventas	Una Vez	200.000
Básico de fuerza de ventas	Mensual	700.000
Investigación de mercados		
Construcción del instrumento de medición	Anual	100.000
Trabajo de Campo	Anual	500.000
Digitación y procesamiento de datos	Anual	300.000
Análisis de datos	Anual	500.000
Alianzas y asociaciones		
Afiliación a Fenalco	Anual	200.000
Implementación de sistema de facturación y ordenes de pedidos	Una vez	3.000.000
Total de gastos de mercadeo		15.576.000

9.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Cuadro 19. Estado de resultados de Maderas y Rypiadora Arroyo

MADERAS Y RIPIADORA ARROYO				
ESTADO DE RESULTADOS				
	Notas	2014	2015	2016
Ingresos Operacionales	1	273.525.000	295.407.000	301.315.140
Costos de Marketing	2	2.000.000	10.276.000	8.451.000
Costo de Ventas	3	49.495.000	53.454.600	54.861.300
<i>Utilidad Bruta</i>		<u>224.030.000</u>	<u>241.952.400</u>	<u>246.453.840</u>
Gastos Operacionales				
Gastos administrativos	4	72.396.000	98.796.000	98.796.000
Gastos de ventas	5	1.000.000	4.600.000	800.000
Servicios públicos (agua y energía)		3.133.059	3.258.381	3.388.717
Internet		480.000	420.000	420.000
Telefono		1.320.000	936.000	936.000
Trasportes y fletes		1.239.173	1.500.000	1.500.000
Registros mercantiles		287.400	250.000	250.000
Mantenimiento equipo y reparación		1.525.129	1.400.000	1.400.000
Combustibles y lubricantes		408.294	420.000	420.000
Papelería y articulos de oficina		1.800.000	1.800.000	1.800.000
Depreciaciones		1.000.000	1.000.000	1.000.000
<i>Total gastos</i>		<u>84.589.055</u>	<u>114.380.381</u>	<u>110.710.717</u>
Gastos no operacionales	6	3.183.915	3.200.000	3.200.000
Utilidad del Ejercicio antes de impuestos		136.257.030	124.372.019	132.543.123
Impuestos		34.064.258	31.093.005	33.135.781
Imprevistos		2.000.000	2.000.000	2.000.000
Utilidad del Ejercicio despues de impuestos		100.192.773	91.279.014	97.407.343

Las notas del estado de resultados corresponden a:

Especificaciones

- Ingresos por venta de madera por pulgada. Precio promedio \$2.100 pesos.
- Costos en publicidad, catálogos para la fuerza de ventas, promoción e investigación de mercados
- Costo promedio por Pulgada: \$380 pesos

- Nomina con prestaciones sociales y auxilio de transporte. (Dos operarios, la asistente administrativa y el gerente) Se incluye el apoyo de la fuerza de ventas con el salario de la coordinadora al año.
- Implementación de sistema de facturación y ordenes de pedidos, Afiliación a Fenalco, Suscripción servibanca y Redeban, Celulares, Plan de voz
- Obligaciones bancarias

Para las estimaciones del estado de resultados en 2015 se realizaron teniendo en cuenta el objetivo de este plan: un incremento del 8% en las ventas de la empresa. En él, no se incluyen otros ingresos operacionales como lo son el corte y ripiado de madera.

Para el caso de la proyección del año 2016, se tomó como base el incremento tentativo de los precios del consumidor para ese año, alrededor de 2% sobre las ventas del 2015.

Los costos de ventas están estimados en los volúmenes de unidades proyectadas para el 2015 presentados en la Cuadro 16, en la página 71.

Por lo anterior, se espera para el año 2015 alcanzar utilidades al menos de 91.279.014 millones de pesos. Si bien las utilidades son un poco inferiores a las del 2014, la empresa con las modificaciones e implementaciones propuestas en este plan además de construir relaciones redituables con sus clientes, mejorará parte de sus instalaciones logrando atraer nuevos compradores.

10. CRONOGRAMA

Las actividades planteadas en el presente plan de mercadeo, se espera que inicien en enero del 2015, y se ejecuten durante todo el año. Sus responsables son la coordinadora de marketing.

Cuadro 20. Cronograma de actividades del plan

Mes/días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30																			
Enero	Mejoras en las instalaciones administrativas																																																
	Capacitación inicial a operarios															Construcción de base de datos clientes actuales, contratación de diseño pagina web, fan page																																	
	Elaboración de pendones, catálogos, y material POP																																																
	Proceso de selección de fuerza de ventas															Capacitación de fuerza de Ventas y prueba con clientes																																	
Implemetación de sistema de inventarios y logística																																																	
Febrero	Presentación de resultadots mensuales de la fuerza de Ventas			Contratación de la pauta publicitaria en revista Muebles y Madera									Seguimiento a fuerza de Ventas																																				
Marzo																																Actualización del Fan Page y pagina web																	
Abril				Actualización del Fan Page																																													
Mayo				Actualización del Fan Page y pagina web																																													
Junio				Actualización del Fan Page																																													
Julio				Actualización del Fan Page y pagina web																																													
Agosto				Actualización del Fan Page																																													
Septiembt				Actualización del Fan Page y pagina web																																													
Octubre				Actualización del Fan Page																																													
Noviembt				Actualización del Fan Page y pagina web																																													
Diciembr				Actualización del Fan Page																																													

11. CONCLUSIONES

En el análisis interno de la empresa Maderas y Rapiadora Arroyo se encontró que esta se destaca en calidad y disponibilidad de producto, respecto a sus competidores más cercanos (maderas Sebastián y maderas y encofrados Anchico). Pero debe incrementar la inversión en publicidad (motores de búsquedas), pues a diferencia de sus competidores, estos se localizan con facilidad en principales motores de búsqueda, lo que agiliza el contacto con el cliente potencial.

La principal estrategia actual de la empresa es enfocarse en la diversificación y el buen servicio, por lo que cuenta con personal técnico capacitado en el trabajo con la madera y con gran variedad, disponibilidad y calidad de producto.

Las estrategias centrales del presente plan de mercadeo las cuales permitirán que las utilidades aumenten en el año 2015 son:

- Crear una fuerza de ventas que impulse los productos, evalúe la satisfacción del cliente y posicione la marca en la ciudad de Cali inicialmente.
- Implementar y crear un plan de fidelización y consecución de clientes para aumentar la base de datos de clientes actuales de la empresa.
- Es necesario invertir en tecnología; computador, impresora multifuncional, instalar programa contable y CRM con el objetivo de personalizar y agilizar procesos. Pasar de lo manual a lo computarizado.
- Asignar recursos financieros a actividades promocionales dirigidas al mercado objetivo. Para asegurar la recompra.
- Implementar dentro de su organización funcional un área contable más formal para mayor control de la contabilidad de la misma.

La ejecución de este plan de mercadeo en la empresa Maderas y Rapiadora Arroyo, le permitirá continuar en el mercado de la madera, convirtiéndose poco a poco en el líder de la categoría en la ciudad de Cali, generando satisfacción del

cliente actual y posicionando la empresa por medio de las estrategias que dicho plan contiene.

12. RECOMENDACIONES

La investigación interna realizada en la empresa vs los competidores y el Macroentorno, demuestra que sería importante que:

- Se realicen estrategias de negociación, basadas en precio y calidad, con los proveedores actuales.
- Suministrarle al personal de producción las herramientas necesarias (gafas, caretas, guantes y demás) para su seguridad y protección física.
- Agilizar el servicio de entrega y personalización de los productos.
- Mejorar la infraestructura tecnológica de las oficinas administrativas con el fin de optimizar los tiempos los procesos contables y de marketing.
- Implementar un sistema POS contable y de facturación, que permita llevar costos de material y ganancias del mismo; además de facilitar la construcción de sistemas de información.
- Acompañar todo el tiempo las actividades de marketing, así como la fuerza de ventas, para fomentar el crecimiento de las utilidades de la empresa.
- Implementar un manual de funciones y un mapa de procesos para coordinar la comunicación entre colaboradores y lograr hacer sinergia.
- Estar a la vanguardia de las actualizaciones legales que realiza la CVC y la DIAN.
- Fortalecer la imagen corporativa de Maderas y Rapiadora Arroyo, con el fin de aumentar la retención de los clientes actuales y posicionarse en los potenciales, además de proyectar una solidez empresarial.
- Capacitar al personal de apoyo: gerente, administrativos y operarios, al menos una vez al año.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía mayor de Bogotá D.C. Departamento técnico administrativo ambiental [en línea]. Colombia, DTAA, s.f., [consultado 1 de diciembre de 2014]. Disponible en Internet:

https://www.google.com.co/?gws_rd=ssl#q=formulario+de+salvoconducto+de+maderas+colombia.

Área de comercialización e investigación de mercados. Guía para la elaboración de un plan de marketing [en línea]. España: Educamarketing, 2005, [consultado 27 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf>.

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO. Carpintería y madera [en línea]. Colombia: Banrep, s.f., [consultado 24 de noviembre 24 de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/carpinteria/madera/madera1a.htm>.

CARDENAS, Adonái. Sector maderero, sumido en una profunda crisis [en línea]. Cali, Colombia: El País, septiembre 1 de 2014, [consultado 15 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Junio012009/ec4.html>.

COLOMBIA, LEYES, DECRETOS, ETC. Constitución política de Colombia 1991. Bogotá D.C.: Legis, 2001. 418 p..

Cifras del sector forestal madera y muebles [en línea]. Colombia: Sevenoticias, sección empresarial, jueves, 13 de marzo de 2014, [consultado 8 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.sevenoticias.com/sn/jo1515/index.php?option=com_content&view=article&id=3167:cifras-del-sector-forestal-madera-y-muebles&catid=37:noticias

COHEN, William A. El plan de marketing. 2 ed. Nueva York: John. Editorial Wiley & Sons, 2008. p. 19-21. VILLOA MACHADO, Angélica. Análisis situacional [en línea]. Colombia: Blogsport, 5 de septiembre de 2012, [consultado 23 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://mkt2punto0.blogspot.com/2012/11/analisis-situacional.html>.

CORTES RIASCOS, Elsy Nathalia y TORRES ANGULO, Arvy Leandro. Plan de mercadeo estratégico para la empresa maderas leandro. Tesis. Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2013. 36 p.

Definiciones. Plan de contingencia [en línea]. Colombia: el autor, s.f., [consultado 25 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://definicion.de/plan-de-contingencia/#ixzz3JZUN5cuS>.

Directorio de la construcción y decorativos de la ciudad de México y entidades federativas. ¿Qué es un plan de marketing y para qué sirve en mi empresa? [en línea]. México: DIRCON, febrero 10 de 2011, [consultado 27 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://dircon.com.mx/es/%C2%BFque-es-un-plan-de-marketing-y-para-que-sirve-en-mi-empresa/>.

ECURED. Sierra sinfín [en línea]. Cuba: Ecured, septiembre de 2014, [consultado 3 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.ecured.cu/index.php/Sierra_sinf%C3%ADn.

Empresas de maderas [en línea]. Colombia: Ciudad Guru, s.f., [consultado 30 de octubre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.ciudadguru.com.co/guru+empresas/maderas+sebastian-cali>.

Encuesta anual manufacturera año 2012 [en línea]. Colombia: DANE, 2012, [consultado 15 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.valledelcauca.gov.co/asamblea/publicaciones.php?id=8762www.dane.gov.co/index.php/construccion-en-industria/industria/encuesta-anual-manufacturera-eam>.

Especies forestales de uso tradicional del Estado de Veracruz [en línea]. México: Verarboles.com, s.f., [consultado 12 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.verarboles.com/Amarillo/amarillo.html>.

FUNDACIÓN NATURA COLOMBIA. Avances y perspectivas del pacto intersectorial por la madera legal en Colombia [en línea]. Colombia: Natura, s.f., [consultado 24 noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.natura.org.co/generales/avances-y-perspectivas-del-pacto-intersectorial-por-la-madera-legal-en-colombia.html>.

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. El sector maderero está moribundo: Ecomaderas solicitan políticas de explotación y comercialización, parque industrial maderero y devolución del muelle Madera que produce el Pacífico, pasa por Buenaventura pero no está dejando valor agregado [en línea]. Cali, Colombia: Gobernación del Valle del Cauca, 17 de junio de 2009, [consultado 30 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.valledelcauca.gov.co/asamblea/publicaciones.php?id=8762>.

GOYANES, Andrés. Porque es importante un plan de mercadeo [en línea]. Colombia: Merca2magazine, 03 de agosto de 2012, [consultado 27 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://merca2magazine.com/home-12/>.

GRANDE ESTEBAN, Idelfonso. Marketing de los servicios. España: Editorial ESIC, 2005. p. 26.

KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin. Dirección de marketing. México: Editorial Pearson educación, 2006. p. 878.

.....y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. México: Editorial Pearson educación, 2008. p. 658.

Madera [en línea]. Colombia: Construmatica, s.f., [consultado 3 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.construmatica.com/construpedia/Madera>.

Madera chanul-IPE [en línea]. Colombia: Contacto virtual, s.f., [consultado septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.contactovirtual.net/MT/chanul.htm>.

Madera para exteriores. Características de la madera pino [en línea]. España: Madex, 2013, [consultado septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.madex.es/index.php?id=418>.

Maderas / Woods [en línea]. Bogotá: MM Bases, 2010, [consultado septiembre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.mmbasses.com/MM_Basses/Maderas.html.

MADERAS DE COLOMBIA. Fichas comerciales de especies poco conocidas [en línea]. Colombia: Amazonia viva, revista mm, s.f., [consultado septiembre de 214]. Disponible en Internet: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev81/guia_especies.pdf.

MADERAS DE COLOMBIA. Fichas comerciales de especies poco conocidas [en línea]. Colombia: Amazonia viva, revista mm, s.f., [consultado septiembre de 214]. Disponible en Internet: http://www.revistamm.com/ediciones/rev76/forestal_wwf.pdf.

Maderas y encofrados Anchico [en línea]. Colombia: Páginas Amarillas, s.f., [consultado 30 de octubre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.paginasamarillas.com.co/empresa/maderas+y+encofrados+++anchico+-cali-15738030?tab=2>.

Matriz ANSOFF [en línea]. Colombia: Word Express, 2009 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://wwwmarketing.wordpress.com/2009/02/27/matriz-de-ansoff/>.

MELLIZO PEÑA, Nydia Fernanda. Plan estratégico de mercadeo para la empresa Invercosta. Tesis. Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2010.

MERCADEO Y PUBLICIDAD.COM. El plan de marketing [en línea]. Colombia: Mercadeo y publicidad, 28 de abril de 2007, [consultado 25 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6532>.

MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Pacto Intersectorial por la madera legal en Colombia. Bogotá, 2009.

MONERA PIEDRAHITA, Carlos Andrés y VELÁSQUEZ SALAZAR, Luis Guillermo. Proyecto empresarial comercializadora maderas de Colombia [en línea]. Colombia, 2008, [consultado 15 de agosto de 2014]. Disponible en Internet: http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/proyecto_empresarial_maderas_de_colombia.pdf. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Conceptos de investigación de mercados [en línea]. Colombia: Marketing XXI, s.f., [consultado 24 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>.

NUÑEZ, German Enrique. Maderas, un sector contra tablas [en línea]. Colombia: Confidencial Colombia, marzo 14 de 2014, [consultado 3 de septiembre 3 de 2014]. Disponible en Internet: <http://confidencialcolombia.com/es/1/304/11406/Madera-un-sector-contra-las-tablas-madera-sector-muebles-productos-exportaci%C3%B3n-cierre-mercado-venezolano-dumping-Fedemadera-Alejandra-Ospitia.htm>.

Online language dictionaries [en línea]. Estados Unidos: Wordreference, s.f., [consultado noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.wordreference.com/definicion/cedro>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. Que responder a las demandas y tendencias mundiales de desarrollo agrícola [en línea]. Estados Unidos: FAO, s.f., [consultado septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.fao.org/about/what-we-do/es/>.

PRIDE, William M. y FERREL O.C., Marketing: conceptos y estrategias. Bogotá: McGraw Hill, 1997. p. 701.

Promonegocios.net. El plan de mercadotecnia [en línea]. Colombia, Promonegocios, mayo de 2006, [consultado noviembre 25 de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html>.

Revista del mueble y la madera en Colombia. Datos económicos del mueble y la madera [en línea]. Colombia: Revista MM, 2013, [consultado 10 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev81/20_datos_economicos.pdf.

SÁNCHEZ, Alejandro. Emisor proyecto crecimiento para 2015 entre 3,5% y 6% [en línea]. Colombia: Banrep, agosto 4 de 2014, [consultado octubre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.larepublica.co/emisor-proyecta-crecimiento-para-2015-entre-35-y-6_153096.

SENA. Caracterización ocupacional, cadena forestal, madera muebles. Bogotá: Servicio Nacional de aprendizaje, diciembre 2004. p. 28-31

SERRANO GÓMEZ, Francisco y SERRANO DOMÍNGUEZ, Cesar. Gestión, dirección y estrategia de producto. España: Editorial ESIC, 2005. p. 29-33.

Sistema de información ambiental de Colombia - SIAC. Movilización de Madera, los mayores volúmenes de madera proceden de la Amazonía y la Costa Pacífica [en línea]. Colombia: SIAC, 3 de octubre de 2014, [consultado 5 de octubre de 2014]. Disponible en Internet: <https://www.siac.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=647&conID=999&pagID=985>.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Análisis DOFA [en línea]. Colombia: UNAL, s.f., [consultado 31 de octubre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf.

UNIVERSIDAD NACIONAL VIRTUAL. Matriz DOFA [en línea]. Colombia: Universidad Nacional virtual, 2008 [consultado agosto de 2010]. Disponible en Internet: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm.

ANEXOS

Anexo A. Ranking empresarial de empresas de madera

Miilones de pesos		Millones de pesos	
Empresa	Ventas	Empresa	Ventas
Muebles jamar	\$ 224.402	Mademeco	\$ 23.843
Pizano	\$ 159.547	Espumas santander	\$ 23.665
Madecentro	\$ 154.386	Metalicas JEP	\$ 22.766
Carvajal espacios	\$ 129.201	Ind. Cruz hermanos	\$ 20.299
Tablemac	\$ 12.472	Colchones el dorado	\$ 20.223
Arauco	\$ 123.547	Servex internacional	\$ 19.178
Industria spring	\$ 105.140	Series	\$ 18.588
Espumas santafe de bogota	\$ 78.145	Muebles fabricas unidas	\$ 17.066
Espumados	\$ 76.367	Cipreses de colombia	\$ 16.399
Districondor S.A	\$ 75.615	Panorama	\$ 16.346
Colchones comodisimo	\$ 69.235	Tablemac MDF	\$ 16.246
Espumas del litoral	\$ 60.299	Triplex acemar	\$ 16.112
Masisa Colombia	\$ 59.035	Industrias fantasia	\$ 16.104
Tugo S.A.S	\$ 58.458	Reforestadora de la costa	\$ 15.463
Colrecicladora	\$ 55.729	Impormaderas	\$ 12.772
Socoda	\$ 1.761	Compumuebles	\$ 11.933
Solinoff corp	\$ 50.336	Maderisa	\$ 10.150
Ardisa	\$ 49.986	Asesora silvotecnica	\$ 9.919
Espumas del valle	\$ 45.780	Grupo rios	\$ 9.904
Reforestadora andina	\$ 44.792	Industrias promar	\$ 8.962
Muebles y accesorios	\$ 43.193	Comercial servitriplex	\$ 8.272
Dist-plex	\$ 43.034	Lineas y diseños	\$ 8.142
Americana de colchones	\$ 41.220	Reforestadora el guasimo	\$ 7.867
Multiproyectos	\$ 36.039	Concretos y maderas s.a	\$ 7.229
Manufacturas muñoz	\$ 33.384	Maderas serrano gomez	\$ 7.709
Famoc depanel	\$ 33.077	Monterrey forestal	\$ 7.704
Inval	\$ 32.715	C.I rodco	\$ 7.334
Ducon	\$ 28.735	Aglomerados de colomba	\$ 7.268
Industrias zabra	\$ 28.072	Pro-oriente	\$ 6.429
Mantesa	\$ 27.437	Sanicoc (datos 2008)	\$ 6.365
IMA	\$ 27.130	Muebles bovel	\$ 4.100
C.I RTA desing	\$ 26.310	Maderas de occidente	\$ 4.064
Moderline	\$ 26.084	CDI exhibiciones	\$ 15.826
Modulares lehner plaza	\$ 25.772	Espumas Medellin	\$ 24.287
	\$ 2.086.435		\$ 448.534
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 2.534.969		

Fuente: Revista del mueble y la madera en Colombia. Datos económicos del mueble y la madera [en línea]. Colombia: Revista MM, 2013, [consultado 10 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev81/20_datos_economicos.pdf.

Anexo B. Documento Salvo Conducto

SUBDIRECCIÓN AMBIENTAL SECTORIAL DAMA SECTOR INDUSTRIAS FORESTALES

FORMULARIO PARA LA RELACIÓN DE SALVOCONDUCTOS Y FACTURAS DE
LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALIZADORES Y TRANSFORMADORES
DE LA FLORA SILVESTRE

FECHA

DÍA	MES	AÑO

NOMBRE: _____		NIT _____	
No. Carpeta DAMA _____			
TIPO ESTABLECIMIENTO:		DEPOSITO <input type="checkbox"/>	FÁBRICA <input type="checkbox"/>
CARPINTERÍA <input type="checkbox"/>	COMERCIALIZADOR <input type="checkbox"/>	ALMACÉN <input type="checkbox"/>	
VIVERO <input type="checkbox"/>	TALLER DE ARTESANÍAS <input type="checkbox"/>		
DIRECCIÓN: _____		TELÉFONO: _____	
REPRESENTANTE	LEGAL: _____	C.C. _____	
DE _____			

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

2. INFORMACIÓN DE LOS SALVOCONDUCTOS Y/O FACTURAS RELACIONADAS

No. DEL SALVOCONDUCTO O FACTURA	CORPORACIÓN O ESTABLECIMIENTO QUE EXPIDE EL DOCUMENTO	FECHA DE EXPEDICIÓN DOCUMENTO	FECHA DE COMPRA	ESPECIE	VOLUMEN EN M ³ O No. DE PRODUCTOS	NOMBRE DEL PROVEEDOR

3. REPORTE DE RESIDUOS PRODUCIDOS EN LA INDUSTRIA:

TIPO RESIDUO	CANTIDAD	USO	DESTINO
ASERRIN Y POLVILLO	M3		
RETAL DE MADERA	M3		
VIRUTA	M3		
OTROS			

Observaciones

**FIRMA REPRESENTANTE LEGAL
C.C.**

INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR EL FORMULARIO DE RELACIÓN DE SALVOCONDUCTOS Y FACTURAS

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

FECHA: Consigne la fecha en que hace el reporte de los salvoconductos y/o facturas

NOMBRE: Consigne el nombre del establecimiento tal como aparece registrado ante el DAMA, ya sea como persona natural o jurídica.

NIT: Número del Nit del establecimiento

NÚMERO DE CARPETA DAMA: Consigne el número asignado por la Unidad de Vigilancia y Control del DAMA

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: Marcar con una X el tipo de establecimiento

DIRECCIÓN: Dirección donde se encuentra ubicado el establecimiento.

TELÉFONO: No. telefónico del establecimiento

REPRESENTANTE LEGAL: Nombre del representante del establecimiento

C.C: Cédula de Ciudadanía del representante legal.

2. INFORMACIÓN DE LOS SALVOCONDUCTOS Y/O FACTURAS RELACIONADAS

Debe anexarse al formato las fotocopias de factura relacionadas en él y los originales de salvoconductos relacionados en él.

No. DE SALVOCONDUCTO O FACTURA: Consigne el número del salvoconducto y /o factura con que se ampara la madera (utilizar una casilla por documento).

CORPORACIÓN O ESTABLECIMIENTO QUE EXPIDE EL DOCUMENTO:

Consigne el nombre de la corporación que expidió el salvoconducto en el caso que se esté reportando un salvoconducto. Y nombre del establecimiento que expidió la factura en caso de que esté reportando una factura.

FECHA DE EXPEDICIÓN. : Consigne la fecha en que se expidió el salvoconducto o factura que está relacionando..

FECHA DE COMPRA POR EL ESTABLECIMIENTO: Consigne la fecha en que el establecimiento realizó la compra.

ESPECIE: Consigne el nombre de la madera que reposa en el salvoconducto o factura. Tenga en cuenta que la factura debe traer relacionado el nombre de la madera, la presentación de la madera, las dimensiones y la cantidad. Si es un producto terminado consigne el nombre del producto.

VOLUMEN EN M³ ó No. DE PRODUCTOS. : En esta casilla consignarse: El volumen elaborado (en metros cúbicos) de madera relacionada en el salvoconducto o factura. El número de láminas de madera prefabricada (triplex, tablex, MDF, aglomerado, etc.) relacionadas en la factura. La chapilla en metros cuadrados relacionada en la factura. Y la cantidad de producto terminado relacionado en la factura. Tenga en cuenta que un metro Cúbico de madera elaborada corresponde 33.,33 piezas o una pieza equivale a 0,03 metros Cúbicos (M³) .

NOMBRE DE EL PROVEEDOR: Consigne el nombre de la persona que le proveyó la materia prima o producto comprado.

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL: El representante legal debe firmar el formulario con el que relaciona los salvoconductos y/o facturas.

3. REPORTE DE RESIDUOS PRODUCIDOS EN LA INDUSTRIA:

TIPO DE RESIDUO: En esta columna se encuentran listados los posibles residuos (ASERRÍN Y POLVILLO, RETAL y VIRUTA) que se generan en la transformación de las maderas. Para cada uno de ellos debe relacionar:

CANTIDAD: Cantidad de residuo producido durante el período reportado, especificando la unidades que lo reporta y volumen (Ej. Bolsas, tulas, lonas, M³, etc.).

USO: Indicar el uso que se da al residuo (Ej. Galpones, compost, abono orgánico, para producción de carbón vegetal, para fábrica de guacales, etc.). Este dato debe ser solicitado a la persona encargada del acopio y comercialización o disposición del residuo.

DESTINO: Sitio donde es ubicado de manera definitiva el residuo. En la casilla

OTROS: Se debe relacionar, cuando existan, otros residuos generados por la transformación de la madera, no incluidos en los listados anteriores⁵³.

⁵³ Alcaldía mayor de Bogotá D.C. Departamento técnico administrativo ambiental [en línea]. Colombia, DTAA, s.f., [consultado 1 de diciembre de 2014]. Disponible en Internet: https://www.google.com.co/?gws_rd=ssl#q=formulario+de+salvoconducto+de+maderas+colombia.

Anexo C. Certificado único

DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		001	
Espacio reservado para la DIAN		2. Concepto: 0 1 Inscripción		4. Número de formulario: 14232665048	
				(415)7707212489984(8020) 000001423266504 8	
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 1 1 4 4 0 3 5 6 3 3 - 7		6. DV: 7		12. Dirección seccional: Impuestos de Cali	
14. Buzón electrónico: 5					
IDENTIFICACION					
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida		25. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía		26. Número de identificación: 1 1 4 4 0 3 5 6 3 3	
27. Fecha expedición: 2 0 0 8 0 6 1 6		28. País: COLOMBIA		29. Departamento: Valle del Cauca	
30. Ciudad/Municipio: Cali		31. Primer apellido: ARROYO		32. Segundo apellido: VALENCIA	
33. Primer nombre: ANA		34. Otros nombres: PATRICIA		37. Sigla: 0 0 1	
35. Razón social:					
36. Nombre comercial:					
37. Sigla:					
UBICACION					
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Valle del Cauca		40. Ciudad/Municipio: Cali	
41. Dirección: CR 60 33 B 40 BRR CIUDAD 2000		42. Correo electrónico: patico2290@yahoo.es		43. Apartado aéreo: 3 7 6 4 4 4 0	
44. Teléfono 1: 3 2 0 6 7 8 9 0 6 9		45. Teléfono 2:		46. Clasificación: 3 2 0 6 7 8 9 0 6 9	
CLASIFICACION					
Actividad económica		Ocupación		52. Número establecimientos	
46. Código: 8 2 9 9		47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 3 0 3 0 5		48. Código: 6 3 9 9	
49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 3 0 3 0 5		50. Código: 1 2		51. Código: 5 3 4 2	
Responsabilidades					
53. Código: 1 2					
12- Ventas régimen simplificado					
Usuarios aduaneros					
54. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10					
Exportadores					
55. Forma: 56. Tipo: 57. Modo: 58. CPC: 59. Anexos: SI [X] NO []					
60. No. de folios: 2					
61. Fecha: 2 0 1 3 0 3 0 5					
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada.					
Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004.					
Firma del solicitante: Ana Patricia Arroyo					
Firma autorizada: BECERRA SANCHEZ CLAUDIA PATRICIA					
984. Nombre: BECERRA SANCHEZ CLAUDIA PATRICIA					
985. Cargo: Analista V					
Fecha generación documento PDF: 05-03-2013 11:52:16AM					

Anexo D. Instrumento de medición para investigación cualitativa

GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON LOS CLIENTES DE MADERA Y RIPIADORA ARROYO

a. Objetivo del estudio

Identificar las características generales (Quiénes son y atributos que evalúan en la compra) de los clientes actuales más relevantes de la empresa.

b. Objetivos específicos

Determinar la frecuencia de compra.

Identificar los principales productos que adquieren en la empresa.

Conocer los momentos de compra de los clientes actuales.

Establecer los atributos que evalúan para seleccionar un producto/servicio

Establecer los atributos que evalúan para seleccionar un proveedor.

c. Metodología

Se realizará una entrevista individual no estructurada a los clientes actuales de MADERA Y RIPIADORA ARROYO. Para lo que se tomara una muestra de 7 clientes actuales.

d. Guía para la elaboración de la entrevista

Variable	Elementos a considerar	Reactivos
Datos Generales de los informantes	Nombre, empresa, cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre de la empresa 2. ¿Cuál es su nombre? 3. ¿Cuál es su ocupación dentro de la empresa?
Actividad comercial	Actividad, productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la actividad comercial de la empresa 2. ¿Qué productos fabrica y/o comercializa?
Compras	Productos que compra, frecuencia con que compra, motivaciones y momentos de compra.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Con qué frecuencia compra madera? 2. ¿Qué tipo de madera o servicio compra? 3. ¿En qué meses del año realiza más compras de madera o servicios? 4. ¿Cuál es el promedio de pulgadas que compra generalmente al mes? 5. ¿Qué lo motiva a realizar la compra de madera?
Atributos	Atributos de compra de productos, atributos de proveedor, experiencia de compra en MRA.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué evalúa usted para seleccionar un producto (madera) ? Pej: durabilidad, cortes, color, disponibilidad, olor, tamaño, etc. 2. ¿Qué características tiene usted en cuenta para seleccionar un proveedor? Por ejemplo: precio, calidad, transporte, disponibilidad, etc 3. ¿Qué opina usted de los precios de MRA? Por ejemplo, altos, medios, bajos, muy bajos. 4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con respecto al servicio de MRA? Por ejemplo: muy satisfecho, satisfecho, insatisfecho. 5. ¿Qué recomendaciones tiene para MRA?